

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão e Estratégia Industrial

VECTORES CHAVE PARA A ACTUAÇÃO COMERCIAL
SEGUNDO UMA FILOSOFIA DE MARKETING NO MERCADO
DE HABITAÇÃO EM LISBOA

SÉRGIO MIGUEL TRINDADE DIAS FERREIRA

Orientação: Professor Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves

JÚRI

Presidente – Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Laranja, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais – Professor Doutor Miguel Pina e Cunha, professor auxiliar da Universidade Nova de Lisboa

Professor Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves, professor associado convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

JULHO 2003



GLOSSÁRIO

AECOPS – Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas
AML – Área Metropolitana de Lisboa
ANEOP – Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas
BP – Banco de Portugal
CAD – Computer Assisted Design
CAE – Classificação Portuguesa das Actividades Económicas
CIM – Computer Integrated Manufacturing
EFTA – European Free Trade Association
FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo
GEPIE – Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia
I&D – Investigação e Desenvolvimento
IDE – Investimento Directo Estrangeiro
INE – Instituto Nacional de Estatística
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PEDIP – Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa
PIB – Produto Interno Bruto
POE – Programa Operacional da Economia
SWOT – Strenghts, Weaknesses, Oportunnities and Threats
VAB – Valor Acrescentado Bruto



VECTORES CHAVE PARA A ACTUAÇÃO COMERCIAL SEGUNDO UMA FILOSOFIA DE MARKETING NO MERCADO DE HABITAÇÃO EM LISBOA

SÉRGIO MIGUEL TRINDADE DIAS FERREIRA

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Professor Dr. Fernando Gonçalves

Provas concluídas em:

RESUMO

A indústria de construção civil, nas suas diferentes vertentes, é maioritariamente reconhecida em termos económicos como importante sector de actividade, chegando mesmo a ser referenciada como “motor da economia” ou mesmo “barómetro económico”. Tais designações contêm em si não só a importância da actividade, mas também as relações que esta estabelece com múltiplos sectores de actividade económica.

As profundas alterações geradas pelos movimentos económicos, de globalização e sociais obrigam a analisar a contribuição de todas as actividades das organizações como vector basilar de criação de valor. Neste contexto, a função comercial das organizações industriais de construção de habitação afigura-se como principal actividade interna a desenvolver. O presente estudo tem como principal objectivo a avaliação de que a função comercial deverá ter relevância equivalente às funções de produção e aprovisionamento, e a construção de um conjunto de vectores chave de actuação de comercialização para o sector de actividade tendo por base a adopção de uma filosofia de marketing.

Esta indústria é caracterizada por um conjunto de práticas de gestão, centradas numa óptica de produto, suportados por convicções de articulação com um ambiente maioritariamente “conhecido e estável”, sendo ainda evidente um fraco ritmo de inovação tecnológica e a proliferação de acções promocionais supérfluas e relegando para segundo plano a função comercial. Esta situação conduz a um padrão empresarial dominado pela função produção entrecortado pela pressão da função aprovisionamento ambas orientadas primordialmente para o objectivo de melhoria das capacidades produtivas.

As conclusões do estudo aconselham vivamente a adopção de uma filosofia de marketing baseada na premissa de que a função comercial é uma actividade altamente potenciadora de criação de valor e de vantagens competitivas. Assim, a função comercial, quando apoiada numa estrutura de gestão de novas tecnologias e baseada na geração de inovação, potencia e aproxima a satisfação das necessidades dos clientes e a superação das suas próprias expectativas, constituindo um dos principais elos da cadeia de valor das organizações de construção de habitação.

Palavras Chave: estratégia, indústria da construção de habitação, inovação, marketing, vectores de actuação.

KEY-VECTORS FOR A COMERCIAL PERFORMANCE BY A MARKETING PHILOSOFY IN THE HOUSING MARKET IN LISBON

SÉRGIO MIGUEL TRINDADE DIAS FERREIRA

Masters in: Gestão e Estratégia Industrial

Supervised by: Professor Dr. Fernando Gonçalves

Concluded on:

ABSTRACT

The civil construction industry, in its different fields, is recognized in economics as an important sector of activity. Currently, this industry is considered as a motor of the economy and even as an economic barometer. Such designations not only convey in itself the importance of the activity, but also the relations that it establishes with multiple sectors of the economic activity.

The deep changes generated by the social and economic movements and globalisation forces us to analyse the contribution of all the activities of the organizations as a fundamental vector of value creation. In this context, the commercial function of the industrial organizations of housing construction figures as the main internal activity to develop. The main goal of this study consists not only in the evaluation of the commercial function which should have the same relevance as the production functions and provision, but also on the construction of a set of commercialisation vectors for the housing construction sector having as basis the adoption of a marketing philosophy.

That industry is characterized by a set of management practices, centred in a optics of product supported by convictions developed in a “well identified and stable” environment, but endowed with a weak rhythm of technological innovation which leads to superficial promotional actions and relegation to second plan. This situation leads us to an enterprise organization dominated by the functions of production and provision that have as main objective the development of an improvement in the productive capacities.

The conclusions of the study suggest the adoption of a philosophy of marketing based on the premise that the commercial function is highly capable of value creation and competitive advantages. Thus, when based on a structure of management generating new technologies and innovation, the commercial function could be an important element in the organizations of the housing construction value chain, adjusting the offer to the satisfaction of the necessities of the demand.

Key words: housing construction industry, innovation, marketing, performance vectors, strategy

Índice

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO DE HABITAÇÃO EM PORTUGAL: EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS	14
2.1	A INDÚSTRIA PORTUGUESA: ASPECTOS CHAVE DOS EFEITOS MAIS RELEVANTES DA INTEGRAÇÃO EUROPEIA E DESAFIOS PRÓXIMOS	14
2.2	A INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM PORTUGAL	21
2.3	A INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO DE HABITAÇÃO EM PORTUGAL	21
2.3.1	<i>Evolução histórica industrial do sector de construção de habitação.....</i>	<i>22</i>
2.3.2	<i>Caracterização produtiva do sector.....</i>	<i>24</i>
2.3.3	<i>Caracterização do processo produtivo na indústria de construção de habitação</i>	<i>29</i>
2.3.4	<i>Caracterização económica do sector</i>	<i>35</i>
2.3.5	<i>A política de habitação em Portugal.....</i>	<i>37</i>
2.3.6	<i>Perspectivas de evolução do mercado da habitação.....</i>	<i>44</i>
2.4	CARACTERIZAÇÃO DO PARQUE HABITACIONAL EM LISBOA	49
3	A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO DE HABITAÇÃO E O POSICIONAMENTO DA OFERTA	58
3.1	A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO CORRENTE.....	58
3.1.1	<i>A análise da formulação de estratégias</i>	<i>60</i>
3.1.1.1	O ciclo de vida do produto.....	63
3.1.1.2	A orientação estratégica	65
3.1.1.3	A inovação	66
3.1.1.4	A penetração de mercado.....	75
3.1.2	<i>A formulação de estratégias no sector da habitação</i>	<i>78</i>
3.1.2.1	O poder de negociação dos clientes	78
3.1.2.2	O poder de negociação dos fornecedores.....	80
3.1.2.3	Os produtos substitutos	81
3.1.2.4	A ameaça de novos concorrentes e das empresas estabelecidas	82
3.1.2.5	O ciclo de vida do produto habitação.....	85
3.1.2.6	A orientação estratégica na indústria de habitação	87
3.1.2.7	A inovação no produto habitação.....	88
3.1.2.8	A penetração de mercado do produto habitação	91
4	A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE HABITAÇÃO E O COMPORTAMENTO DO CLIENTE.....	93
4.1	A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	93
4.2	OS CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO.....	96

4.3	A SEGMENTAÇÃO PELO PRODUTO	99
4.3.1	<i>Segmento apartamento</i>	99
4.3.2	<i>Segmento moradia</i>	100
4.3.3	<i>Segmento inovador</i>	100
4.4	SEGMENTAÇÃO PELO CONSUMIDOR	100
4.5	SEGMENTAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA	101
4.6	O COMPORTAMENTO DO CLIENTE DE HABITAÇÃO E A NECESSIDADE À AFIRMAÇÃO SOCIAL	102
4.6.1	<i>Factores explicativos da compra</i>	102
4.6.2	<i>O processo de compra e a “compra” de habitação</i>	106
4.6.3	<i>As necessidades do cliente de habitação e o ciclo de vida familiar</i>	110
5	PERSPECTIVAS PARA UMA NOVA ABORDAGEM DO MARKETING DA HABITAÇÃO EM LISBOA: PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE VECTORES CHAVE PARA A ACTUAÇÃO COMERCIAL SEGUNDO UMA FILOSOFIA DE MARKETING	112
5.1	O MARKETING NO SECTOR DA HABITAÇÃO: A SUA IMPORTÂNCIA VERSUS SITUAÇÃO ACTUAL	112
5.2	A ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR E A VANTAGEM CONCORRENCIAL	122
5.3	VECTORES-CHAVE PARA A DINAMIZAÇÃO DA FUNÇÃO COMERCIAL.....	124
5.3.1	<i>Input 1</i>	126
5.3.2	<i>Input 2</i>	127
5.3.3	<i>Input 3</i>	127
5.3.4	<i>Input 4</i>	128
5.3.5	<i>Input 5</i>	129
5.3.6	<i>Input 6</i>	130
5.3.7	<i>Instrumentos para a definição dos vectores-chave</i>	130
5.3.8	<i>Output 1</i>	131
5.3.9	<i>Output 2</i>	132
5.3.10	<i>Output 3</i>	133
5.3.11	<i>Output 4</i>	133
5.3.12	<i>Output 5</i>	134
5.3.13	<i>Output 6</i>	135
5.3.13.1	A política de produto	136
5.3.13.2	A política de preço	139
5.3.14	<i>A política de promoção</i>	142
5.3.15	<i>A política de distribuição</i>	143
5.4	LIMITAÇÕES E CONCLUSÕES DE ABORDAGEM	143
	ANEXOS.....	146
	BIBLIOGRAFIA.....	168

Lista de Figuras

Figura I – Crescimento da produtividade (média anual) em Portugal e na União Europeia.....	17
Figura II– Variação do índice discreto de concentração no sector de construção de habitação entre 1996 e 2001 (%)	27
Figura III – Índice de Herfindhal entre 1996 e 2001 no sector de construção de habitação	28
Figura IV – Fluxo de relações no processo de construção de habitação.....	30
Figura V – Variação da produtividade do trabalho no sector da construção entre	36
Figura VI – Relação inflação/licenças construção concedidas entre 1993 e 2001.....	46
Figura VII– Distribuição de alojamentos segundo época de construção na Região de Lisboa e Vale do Tejo.....	50
Figura VIII– Regime de ocupação como residência habitual na Região de Lisboa e Vale do Tejo	51
Figura IX – Ocupação de alojamentos clássicos em % do Continente	52
Figura X – Estado de Conservação dos Alojamentos em Portugal Continental	53
Figura XI – Regime de ocupação de alojamentos clássicos	54
Figura XII – Tipologia da Área Metropolitana de Lisboa	57
Figura XIII – Referencial exploração/criação de potencial	59
Figura XIV – As cinco forças competitivas segundo Porter.....	62
Figura XV – Correspondência entre os Mercados e as Tecnologias	68
Figura XVI – Matriz da Inovação.....	71
Figura XVII – Implicações estratégicas da ausência de tecnologias próprias	73
Figura XVIII – Síntese dos determinantes da estrutura competitiva do mercado de habitação na Área Metropolitana de Lisboa, segundo as cinco forças de Porter	84
Figura XIX – Perspectiva sobre as fases do ciclo de vida dos produtos/mercados de habitação na zona da Grande Lisboa.....	86
Figura XX – As diferentes dimensões do produto segundo Kotler	89
Figura XXI – Referencial Custo / Benefício	90
Figura XXII – As dimensões do quadro de referência da segmentação	95
Figura XXIII – A ideia do Datawarehouse	98
Figura XXIV – Factores influenciadores do processo de compra	106
Figura XXV – Etapas finais do processo de decisão de compra.....	109
Figura XXVI – A cadeia de valor de Porter	122
Figura XXVII – Plano e Políticas de Marketing.....	125
Figura XXVIII – Trinómio de segmentação.....	128
Figura XXIX – Análise “intensidade de inovação”	129
Figura XXX – Output nº1 do modelo	131
Figura XXXI – Matriz de cruzamento <i>Input 1 / Input 3</i>	132
Figura XXXII – Exemplo para output 2	132
Figura XXXIII – Exemplo para output 3	133
Figura XXXIV – Exemplo para output 4.....	134

Figura XXXV – Modelo para output 5	135
Figura XXXVI – Variação preço venda m ² zona Lisboa (valores em contos) – preços correntes	139
Figura XXXVII- Variação preço venda m ² zona Lisboa (valores em contos) – preços constantes.....	140
Figura A I– Precariedade habitacional na zona de Lisboa.....	165
Figura A II - Percentagem de Construção para arrendamento.....	165
Figura A III - Construção licenciada em Portugal entre 1950 e 1999	166
Figura A IV – Marketing Integrado.....	166

Lista de Quadros

Quadro I - Distribuição percentual dos alojamentos clássicos ocupados como residência habitual por entidade proprietária	51
Quadro II – Preferências de atributos de localização ao longo do ciclo de vida familiar	110
Quadro III – Exemplo de extensão de linha de produto habitacional	138
 Quadro A I - Especialização industrial por factor-chave de competitividade.....	151
Quadro A II – Principais indicadores financeiros das 40 maiores empresas no sector da construção entre 1999 e 2001.....	151
Quadro A III – Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Avenidas	152
Quadro A IV - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa P. Real Rato S. Bento.....	152
Quadro A V - - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Lapa-Estrela	153
Quadro A VI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Graça.....	153
Quadro A VII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Pç. Espanha- Sete Rios .	154
Quadro A VIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Campo de Ourique.....	154
Quadro A IX - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Parque Eduardo VII	155
Quadro A X - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Castelo / Alfama	155
Quadro A XI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Benfica	156
Quadro A XII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Olivais.....	156
Quadro A XIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Amoreiras/Rato	157
Quadro A XIV - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Restelo.....	157
Quadro A XV - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Alcântara-Belém-Ajuda	158
Quadro A XVI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Campo Grande Lumiar	158
Quadro A XVII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Areeiro Alameda.....	159
Quadro A XVIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Algés - Miraflores	160
Quadro A XIX - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Costa Caparica	160
Quadro A XX - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Almada	161
Quadro A XXI - Preço médio m2 de habitação entre 1988.1999 – zona Oeiras	161
Quadro A XXII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Sintra	162
Quadro A XXIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Sesimbra	162
Quadro A XXIV - Preço médio m2 de habitação entre 1994-1999 – zona Barreiro	163
Quadro A XXV- Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Setúbal.....	163
Quadro A XXVI– Dimensão de segmentos de mercado de habitação	164



Agradecimentos

Para a elaboração desta dissertação foi fundamental a contribuição de algumas pessoas, às quais manifesto os meus sinceros agradecimentos como forma de gratidão perante a desinteressada ajuda e constante apoio demonstrados ao longo dos dois últimos anos.

Ao Senhor Professor Dr. Fernando Gonçalves agradeço o privilégio que me concedeu ao orientar a presente dissertação. Durante o último ano, ao longo de um caminho percorrido com intenso trabalho em equipa, tive a rara oportunidade de poder usufruir do seu profundo conhecimento, inestimável interesse e constante apoio. A sua incalculável paciência, inesgotável disponibilidade e continuado estímulo foram determinantes para a conclusão do presente trabalho. Ao meu Mestre, o meu sincero, Muito Obrigado.

Aos meus colegas de mestrado, dedicando uma especial palavra de apreço aos Engº Rui Paulo, Engº Rui Ferreira, Dr. Valdemar Martins, Drª Cristina Amiguiño e Engº Manuel de Matos Fernandes pelo companheirismo demonstrado ao longo de um ano de trabalho conjunto.

Ao Dr. José Maria Coutinho agradeço os ensinamentos práticos na gestão corrente de uma empresa de construção e o constante apoio demonstrado ao longo dos últimos cinco anos.

À Fátima, que desde o primeiro dia me apoiou incondicionalmente, agradeço a grande dedicação e incentivo ao meu desenvolvimento. A sua preciosa ajuda nas competências informáticas, as suas importantes sugestões e, finalmente, a sua compreensão pelas ausências do seio familiar contribuíram em muito para a realização deste trabalho.

À Guida, agradeço a sua disponibilidade e leitura atenta preciosas para a apresentação final deste trabalho.

Finalmente, aos meus pais, irmãos e restante família, pelo continuado apoio demonstrado ao longo de muitos anos de estudo e, fundamentalmente, pelas horas que com todos eles não pude privar.

A todos o meu reconhecido Muito Obrigado!

1 Introdução

A indústria de construção civil, nas suas diferentes vertentes, é maioritariamente reconhecida em termos económicos como importante sector de actividade, chegando mesmo a ser referenciada como “motor da economia” ou mesmo “barómetro económico”. Tais designações contêm em si não só a importância da actividade, mas também as relações que esta estabelece com múltiplos sectores de actividade económica.

As características específicas do mercado de habitação em Portugal na sua diversidade (urbana, suburbana, rural, incluindo utilizações de residência e de lazer, entre outras) tem na sua base uma trajectória de evolução do sector significativamente marcada pelo que, hoje, se chama de “spin-offs” industriais cuja acção em termos empresariais é maioritariamente marcada por uma considerável insipiência de gestão aos mais diversos níveis.

Neste quadro, a função comercial afigura-se particularmente debilitada, não só por uma certa tradição de gestão daquelas funções, como também pela ausência manifesta do domínio de know-how de comercialização (funcionamento substancialmente em óptica de produto) em que a filosofia de marketing se encontra tendencialmente arredada.

Neste contexto, o presente trabalho aborda a problemática da dimensão estratégica da função comercial na indústria de construção de habitação, em particular aplicada ao caso da Área Metropolitana de Lisboa – avaliando o seu impacte no desempenho das organizações e na formação de valor. A escolha da localização referida prende-se com a especificidade das razões de compra fazendo desta localização um mercado por si só diferente do resto do país e por isso passível de uma análise distinta e individual. Esta realidade verificar-se-á ao longo dos próximos capítulos.

Assim, consubstanciados na avaliação da situação exposta, os capítulos seguintes são estruturados da seguinte forma:

No Capítulo 2 – *“Caracterização da indústria de construção de habitação em Portugal: evolução e perspectivas”* - faz-se o enquadramento da indústria de construção de habitação, baseado na análise da indústria nacional de construção no contexto da economia portuguesa e da integração na União Europeia. A circunscrição à área geográfica do estudo é realizada através de uma caracterização do parque habitacional da região de Lisboa, potenciando a visualização de necessidades futuras de habitação que em concomitância são comparadas com as perspectivas de evolução do mercado.

O Capítulo 3 – *“A estratégia empresarial da indústria de construção de habitação e o posicionamento da oferta”* - centra-se na análise do comportamento estratégico das empresas de construção de habitação, nomeadamente através da análise das perspectivas gerais de gestão estratégica e gestão corrente, concluindo com um forte sublinhado acerca da importância da inovação nas estruturas empresariais.

A problemática do impacto estratégico na sua componente comercial é completado através da verificação do posicionamento da procura no Capítulo 4 – *“A segmentação do mercado de habitação e o comportamento do cliente”* - constituído essencialmente por uma aproximação focada na segmentação do mercado (critérios, tipos e estratégias), bem como no comportamento do consumidor, nomeadamente na sua relação com o ciclo de vida familiar e da respectiva necessidade de afirmação social.

Finalmente, o Capítulo 5 – *“Perspectivas para uma nova abordagem do marketing da habitação em Lisboa: Proposta de um conjunto de vectores chave para a actuação segundo uma filosofia de marketing para a política comercial”* - sumariza as análises realizadas nos capítulos anteriores e, após uma observação da importância da função comercial na indústria de construção de habitação, à luz da cadeia de valor e da vantagem concorrencial, apresenta como proposta um conjunto de vectores chave de actuação segundo uma filosofia de marketing para a política comercial por parte das empresas no mercado de habitação em Lisboa.

Os vectores de actuação sugeridos são suportados por diversas técnicas, estudos e descrições, consubstanciados nas contribuições de diversos autores apresentadas nos capítulos precedentes, constituindo uma das vias para a construção adequada de uma estratégia de comercialização objectiva tendo como suporte central as realidades empresarial e de mercado observadas.

2 Caracterização da indústria de construção de habitação em Portugal: Evolução e perspectivas

Para a caracterização da indústria de construção de habitação em Portugal, é fundamental proceder a uma análise da envolvente macro-económica em que esta se insere assumindo como variáveis-base: as relações com diferentes indústrias (fornecedores); as mutações de diferente natureza (tecnológicas, comportamentais entre outras); a competitividade intrínseca ao sector; a influência dos movimentos ecológicos; a evolução científica e tecnológica; e, o contexto sócio-político.

Assim, tomando como referência a situação da indústria portuguesa, a análise realizada caracteriza a indústria da construção de habitação segundo algumas das principais variáveis acima referidas, contextualizando-a com a dinâmica imprimida pela entrada de Portugal na União Europeia e a consequente mutação de ordem social e económica imprimida por esta nova condição.

2.1 A indústria portuguesa: Aspectos chave dos efeitos mais relevantes da integração europeia e desafios próximos

A evolução da indústria portuguesa está directamente relacionada com os diferentes contextos macro-económico e geo-político da envolvente cuja dimensão e crescente importância têm como pano de fundo o processo de globalização em curso.

Neste capítulo, dá-se especial relevo à entrada de Portugal na União Europeia e à consequente integração da economia nacional ao espaço económico europeu. Conforme referem Mateus *et al* (1995:147), durante o período compreendido entre 1986 e 1990, a crescente entrada de capitais estrangeiros em Portugal aliada a uma crescente abertura comercial e do sistema financeiro ditou uma aceleração bastante significativa da economia portuguesa. Na análise destes autores, uma parte substancial do crescimento económico português deveu-se à acção directa do reforço do investimento directo estrangeiro (IDE) que alargou de 2% para 14% a presença na FBCF¹ total, no decurso

¹ FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo corresponde ao investimento produtivo.

da década de 80. No entanto, referem os mesmos, que as duas décadas precedentes aos referidos anos, apesar da entrada de Portugal na EFTA², não se caracterizaram por um forte crescimento deste teor, tendo mesmo existido períodos em que tal não ocorreu.

É de salientar que aliado ao forte crescimento do IDE³, observado na década de 80, verificou-se também um aumento significativo quer das importações (que tiveram como consequência um aumento directo da concorrência aos produtos nacionais), quer das exportações (obrigando as empresas a actuarem em mercados até então maioritariamente desconhecidos). Esta situação conduziu a uma readaptação da indústria portuguesa, no quadro de uma nova plataforma de actuação, a que correspondeu a tentativa de conquista de novos mercados e manutenção dos já existentes.

No entanto, o efeito positivo revelado por esta situação, não terá sido suficiente para colmatar as principais debilidades da indústria portuguesa, uma vez que, tal como referem aqueles autores, os sectores excedentários tornaram-se mais excedentários e os mais deficitários ainda mais deficitários, demonstrando que o desejável equilíbrio entre oferta e procura de produtos industriais não terá sido alcançado.

Por outro lado, a expansão do PIB (Produto Interno Bruto) português, durante a década de 90, ter-se-á processado a uma taxa média de 2,7% ao ano. Segundo Lopes, J. (2001:27), a convergência da economia portuguesa face à média da União Europeia é visível na análise de indicadores macro-económicos tais como o PIB, PIB *per capita* e emprego. No entanto, e segundo o autor, os indicadores de produtividade⁴ não traduzem uma imagem favorável da economia nacional nos anos em apreço, nomeadamente se analisada através da produtividade do trabalho, medida a partir de dados da

² EFTA – European Free Trade Association – Associação Europeia do Comércio Livre fundada em 1960 e da qual Portugal foi membro fundador.

³ IDE – Investimento Directo Estrangeiro.

⁴ A produtividade pode medir-se em termos da produtividade real e a sua produtividade aparente. A produtividade real do trabalho corresponde ao rácio VAB/Emprego enquanto a produtividade aparente corresponde ao rácio Vendas/Emprego.

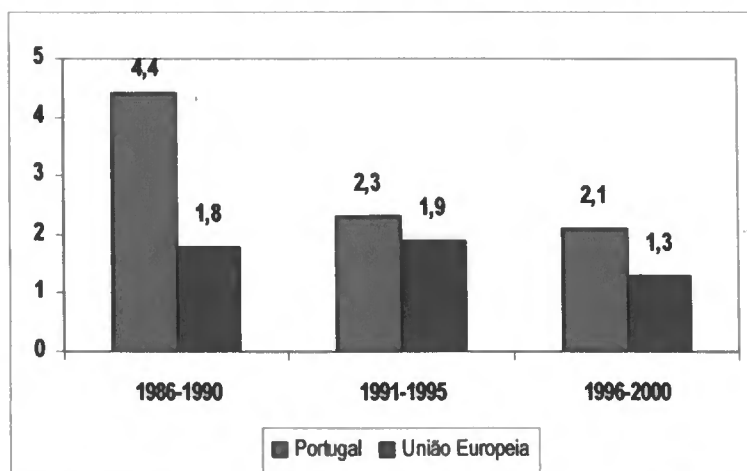
contabilidade nacional e do volume total de emprego⁵. Neste contexto, esta terá crescido durante a década de 90 a uma taxa anual média de 2%, excedendo a média europeia em apenas 0,4% ao ano. Refere o mesmo autor que, considerando uma taxa de crescimento deste indicador em 0,5% face à média da União Europeia seriam necessários mais de 100 anos para os trabalhadores portugueses atingirem os níveis de produtividade – e por consequência de salários – dos seus congéneres da União Europeia.

A evolução da produtividade tal como descrita anteriormente traça uma trajectória difícil para a evolução da competitividade da economia nacional e que, somada a um crescimento dos encargos salariais em Portugal face à média da União Europeia, torna cada vez menos interessante o investimento estrangeiro no nosso país. Ainda, segundo o mesmo autor (2000:29), o fraco dinamismo e insuficiente competitividade demonstrada pela indústria e agricultura nacionais nos últimos anos, parecem antever um difícil crescimento da produção dos referidos sectores, fundamentalmente pela dependência que o aumento da competitividade tem em relação às modificações estruturais, as quais podem levar anos a produzir resultados.

Após os primeiros cinco anos da entrada de Portugal na Comunidade Europeia, em que foi visível um crescimento económico acentuado, verificou-se um período de estagnação espelhado por uma quebra significativa do crescimento tanto do PIB como da produtividade.

⁵ Segundo o autor, em Portugal, a estimativa da produtividade do trabalho não é satisfatória devido aos seguintes condicionamentos: 1) É possível que o crescimento do PIB seja subestimado por não entrar em conta com a melhoria da qualidade de bens e serviços. 2) Os cálculos do PIB não cobrem adequadamente a economia paralela implicando rendimentos declarados para efeitos fiscais inferiores à realidade. 3) A distorção nos cálculos devido à inclusão do sector da administração pública nos cálculos da produtividade global da economia e a produção desse sector é avaliada na contabilidade nacional com base naquilo que se gasta. 4) A estimativa da produtividade refere-se à produção por trabalhador sendo por isso baseada no volume total de emprego quando seria desejável calculá-la em função de horas de trabalho.

Figura I – Crescimento da produtividade (média anual) em Portugal e na União Europeia



Fonte: Comissão Europeia (União Europeia), INE (Portugal até 1997) e BP (Portugal a partir de 1998)

A situação descrita gerou dificuldades à generalidade das empresas da indústria nacional, concretamente pela necessidade implícita de criação de uma efectiva consolidação dos investimentos feitos nos primeiros anos de adesão, quer mesmo de uma verdadeira materialização de investimentos de cariz marcadamente estratégico. Com efeito, a crescente entrada de produtos estrangeiros no sistema comercial nacional e a exposição de produtos nacionais nos países membros da U.E. (efeito directo do aumento das importações, exportações e abertura a uma verdadeira economia de mercado) terá conduzido as empresas nacionais a realizarem investimentos avultados, e cujo retorno terá sido condicionado pela falta de competitividade associada à quebra do crescimento do PIB e da baixa de produtividade das empresas portuguesas.

A indústria portuguesa revelou, segundo Mateus *et al* (1995:156), diversas insuficiências que, num espaço global cada vez mais competitivo, se transformaram numa notória ausência do domínio de factores chave de competitividade, traduzida em dificuldades em matéria de convergência real com os nossos parceiros europeus. Com efeito, elementos como a gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos e de novas tecnologias, exploração de economias de escala, diferenciação de produto entre outras, são, segundo os autores, factores chave de um posicionamento competitivo que se revelou inalcançável para a grande maioria das empresas nacionais. Atitudes como um modelo produtivo baseado num efectivo esforço de I&D (Investigação e Desenvolvimento, diferenciação de produto e fornecimento de serviços especializados,

serão, na sua perspectiva, factores chave de competitividade indispensáveis à indústria portuguesa para que possa assumir, de uma forma genérica, atitudes competitivas compaginadas com as dos seus principais concorrentes.

De acordo com os valores apresentados (Quadro AI) em anexo, a especialização da indústria nacional em factores chave de competitividade, relativamente a outros países membros da OCDE⁶, caracteriza-se por um franco distanciamento, factor que demonstra que o posicionamento futuro da indústria nacional enfrentará um desafio crucial que, segundo Mateus *et al* (1995:158), passará fundamentalmente por uma correcção do perfil industrial baseado num desenvolvimento tecnológico equilibrado, que seja regido por critérios de adaptação à modernidade, e uma maior exposição das empresas industriais nacionais a actividades em segmentos caracterizados por um maior potencial de crescimento face à evolução previsível da procura mundial, criando, assim, uma fonte alternativa de criação de postos de trabalho em sectores com menor tendência de reestruturação.

De facto, sendo Portugal um país com diferentes debilidades que importa ultrapassar tais como sejam o custo do trabalho elevado (consequência de uma baixa produtividade), o não aproveitamento de economias de escala, a baixa diferenciação de produto e fracos gastos em investigação e desenvolvimento, é notória a necessidade urgente de transformação do panorama industrial nacional tendo em vista o relançamento da economia do país.

Este relançamento terá sido potenciado nos últimos anos através de investimentos decorrentes da adesão de Portugal à Comunidade Europeia, designadamente através dos QCA's⁷, que no caso industrial terão tido a sua maior expressão nos PEDIP's⁸ e, mais recentemente, no POE⁹, nomeadamente pelo dinamismo empregue à indústria nacional,

⁶ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

⁷ QCA – Quadro Comunitário de Apoio.

⁸ PEDIP – Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa decorrente entre 1994 e 1999.

⁹ POE – Plano Operacional da Economia.

numa tentativa de relançamento e aproximação em termos competitivos com os nossos parceiros comunitários e pelo efeito potenciador de uma tentativa de correcção do perfil industrial português.

De uma forma geral, tal como referem Mateus *et al* (1995:269), um grande número de projectos aprovados pelo PEDIP I foi de cariz marcadamente defensivo¹⁰, apesar da maioria do investimento ter sido canalizado para projectos de suporte a estratégias ofensivas. Esta situação é explicada pela importância relativa dos investimentos concedidos a empresas de maior dimensão, com melhor conhecimento do mercado, e melhor apetrechadas quer em meios humanos quer em meios materiais. Nesta perspectiva, a indústria nacional não terá aproveitado todo o potencial desta oportunidade, em matéria quer do seu progresso quer da sua modernização, uma vez que, o investimento foi maioritariamente direccionado para a ampliação de desempenhos quantitativos.

Intervenções como as destinadas à promoção do dinamismo regional (vector de desenvolvimento estratégico que deveria ter sido o principal pólo de reestruturação), terão ficado aquém do objectivo inicialmente visualizado, fundamentalmente porque a dispersão geográfica do investimento terá sido preferencialmente canalizada para investimentos em empresas da faixa litoral norte (Aveiro, Porto e Braga absorveram cerca de 62% dos incentivos) e da grande faixa litoral sul (Lisboa e Leiria com cerca de 31% dos incentivos concedidos). A expressividade demonstrada pelos valores apresentados releva um interior (norte e sul) de Portugal sem o desejável desenvolvimento para um equilíbrio demográfico, social e empresarial, essencial para um crescimento económico harmonioso.

¹⁰ Segundo Mateus *et al* (1995:268) os projectos apresentados no PEDIP podem ser divididos em quatro grandes grupos em função da sua modalidade: ofensivos (com potencial de ajustamento dinâmico à competitividade da indústria nacional), de modernização (com maior ênfase a uma melhoria das capacidades de gestão), defensivos (investimentos em lógicas pouco enriquecedoras em capital e sem uma adaptação à inovação ou modernização) e infra-estruturais (que têm resultados ou efeitos indirectos na competitividade da indústria por não serem promovidos por empresas industriais).

A debilidade das apostas em termos de competitividade é corroborado pelo estudo do Gabinete de Estudos e Planeamento (GEPIE) do Ministério da Indústria e Energia (1995:15), segundo o qual, na composição estrutural da indústria portuguesa predominam sectores maduros de fraca dinâmica de mercado que recorrem maioritariamente a tecnologias banalizadas e cuja integração em redes de comercialização musculadas é bastante fraca pelo que a alteração desta situação requer uma dinâmica imaginativa ao nível institucional, social e empresarial, ingrediente nuclear para a promoção de condições de competitividade da indústria nacional.

Refere ainda o estudo que, neste contexto, factores como a qualificação dos recursos humanos e a capacidade de promoção de serviços ligados à indústria serão chave para a confrontação num ambiente crescentemente competitivo, sendo fundamental ainda, a internalização e a organização sistemática do recurso “inteligência” numa dinâmica de mudança em direcção à produção de bens de maior conteúdo de “saber” e de “competência intelectual”.

Uma palavra final para a influência de um futuro alargamento da União Europeia no contexto da competitividade da indústria portuguesa. Conforme refere Serra, J. (1998:135) “o próximo alargamento da União Europeia constitui uma etapa absolutamente nova do processo de integração europeia..., impondo um exame exaustivo das diferentes implicações institucionais, políticas, sociais e económicas tanto para a União como para os países candidatos à adesão”.

Para Portugal, o alargamento implicará uma focalização fundamental nos recursos humanos, e na sua formação continuada, como formas que garantam ganhos de competitividade face à mão-de-obra especializada com formação (não raras vezes) elevada que muitos dos países candidatos apresentam, a que se adiciona não só um menor custo deste recurso mas também a persistência de investimentos pelos grandes grupos económicos mundiais. Assim, os países candidatos à adesão tenderão oferecer, à partida, condições de investimento mais vantajosas que aquelas que Portugal oferece. Conforme refere Lopes, E. *et al* (1989:62), “O nível de qualificação da população

portuguesa, que é extremamente baixo em comparação com os níveis dos restantes países da UE, constitui um grande obstáculo para a implementação de qualquer estratégia..., no âmbito do processo de modernização”.

2.2 A indústria de construção civil em Portugal

A indústria de construção civil apresenta como grandes sub-sectores o da construção de habitação e o das obras de engenharia civil de grande porte.

A principal actividade do sector da construção civil é a concepção de sistemas ou seus elementos que permitam ao Homem viver num dado ambiente e actuar em conformidade com as respectivas condições.

Mais concretamente, segundo Quintela, A. (1984:13), “poder-se-á definir a construção civil como o sector orientado para construções essencialmente fixas tais como: edificações e infra-estruturas para habitação e equipamentos sociais; edificações e infra-estruturas para aproveitamento de recursos e instalações industriais; infra-estruturas para transportes; e, construções para utilização e domínio da água”.

O presente estudo focalizar-se-á no domínio da actividade de construção de habitação, mais concretamente a que ocorre na região da Área Metropolitana de Lisboa. Conforme se analisará, esta é marcada por certas especificidades quer a nível produtivo, quer a nível organizativo que importa salientar, as quais serão alvo de abordagem nos próximos capítulos.

2.3 A indústria de construção de habitação em Portugal

A indústria de construção de habitação em Portugal acompanha de uma forma genérica a evolução sociocultural das diversas fases da nossa história colectiva sendo, geralmente, considerada como uma actividade com meios de produção geridos de uma forma “organizada” e passível de avaliação, principalmente a partir da reconstrução da cidade de Lisboa após o terramoto de 1755 (Branco, J.: 1995).

Assim, apresenta-se, de seguida uma resenha histórica do sector, em que se contextualiza a actividade de produção de habitação enquanto “indústria”, analisando-a à luz da teoria da economia industrial, nomeadamente no que diz respeito às medidas de concentração, realizando em concomitância a sua caracterização económica e produtiva, tendo por base as diversas políticas de habitação seguidas no último século, matriz central das tendências de evolução da habitação em Portugal.

2.3.1 Evolução histórica industrial do sector de construção de habitação¹¹

Tal como anteriormente assinalado, a indústria de construção de habitação tem evoluído, ao longo do tempo, fruto da capacidade criativa proporcionada pela evolução sociocultural da humanidade, e pela adaptação do Homem a uma vivência em sociedade e num contexto local, que determina, em última análise, a utilização quer de diferentes materiais, quer de processos construtivos tecnicamente assumidos como mais eficientes.

Se bem que durante milhares de anos, a forma de habitar tenha evoluído de um modo lento e adaptativo em função de estritas condições de sobrevivência (passagem do nomadismo à sedentarização) a partir de certa altura a multiplicidade de materiais, as diferentes opções de desenho com formas cada vez mais elaboradas, os diferentes modos de organização (principalmente ligados à dimensão) levaram a que a construção de habitação se tornasse um processo industrial progressivamente definido, carecendo, contudo, de um sólido suporte teórico-prático enquadrador da evolução da produtividade e da qualidade dos produtos incorporados. Pelo que, embora de forma simplificada, passaremos a concentrar a nossa atenção na análise das principais mudanças que, a nosso ver, transmitiram à actividade as características de produção “industrial”.

Assim, e no que se refere à análise do fenómeno em Portugal, toma-se como ponto de partida a época pombalina, em que o recurso a uma construção industrializada associada à necessidade de criação em tempo útil de um novo conceito de “cidade” em termos

¹¹ A presente caracterização toma como referência bibliográfica de base a obra “Prontuário para o director de obras” de Branco, J. (1995).

quer arquitectónicos, quer urbanísticos, traduzem também o tempo de introdução no nosso país de um planeamento “rigoroso” de construção, momento em que a função aprovisionamento (em sentido lato) assumiu especial importância. Com efeito, para a construção da Baixa Pombalina foi adoptado um novo sistema anti-sísmico designado por “estrutura gaioleira”, que exigia o recurso exaustivo a materiais como cantarias, serralharias, carpintarias de portas e janelas e madeiras, com características “*standard*” e em grandes quantidades, onde a organização construtiva exigia uma articulação empresarial em rede, hoje, muito disseminada em termos da moderna teoria da gestão.

Acresce que, como forma de minimização dos problemas logísticos que a produção daquelas peças implicava, optou-se por criar linhas de produção longe do local de aplicação, privilegiando a proximidade tanto das fontes de matéria prima como de mão-de-obra, tendo sido desenvolvidos sistemas de transporte apropriados que emprestaram uma importante dimensão económica à actividade em apreço. Assinale-se que a deslocalização da produção das componentes evitou não só o congestionamento da área em (re)construção e o transporte de desperdícios, mas, sobretudo, possibilitou uma grande economia no alojamento e abastecimento da mão-de-obra deslocada.

Esta fórmula de organização do trabalho, possível pelo saber e determinismo empregue na elaboração de projectos e planeamentos de uma verdadeira rede modular inteligente, conduziu à estandarização de materiais, de componentes e de processos, garantindo a possibilidade de obter benefícios pela via de utilização de economias de escala, fundamentais a qualquer processo industrial.

A verdadeira revolução que a metodologia em apreço introduzia na actividade de construção (principalmente no que diz respeito a métodos construtivos), perdurou durante quase 200 anos, sendo que, por volta de 1950, apareceram em Portugal as primeiras fábricas de elementos pré-fabricados, conduzindo a uma nova alteração na forma de construir, mais concretamente no aproveitamento de pisos pré-fabricados, evitando trabalhos anteriormente demorados através da adução de facilidades óbvias de montagem.

Na verdade, as melhorias alcançadas através da utilização de elementos pré-fabricados traduziram-se numa cada vez maior incorporação deste tipo de materiais (nomeadamente em termos da montagem de: estruturas para telhados; vãos industriais; e, perfis metálicos, entre outros) conduzindo a uma quase total pré-fabricação de edifícios, que veio a consolidar-se em meados da década de 60. No entanto, e por força de regulamentos estruturais cada vez mais exigentes, este sistema foi abandonado, sendo que a sua utilização em países considerados “de menor risco sísmico” seja prática corrente, sendo mesmo considerado o método industrial de construção mais vantajoso em múltiplos aspectos.

A estandarização de componentes é, porém, cada vez mais utilizada na construção de habitação, nomeadamente em elementos de acabamentos, sendo que a multiplicidade de materiais e soluções construtivas tem “inundado” o mercado de construção num processo de busca incessante de soluções mais rendíveis, mais económicas e de maior qualidade. A normalização de projectos, em termos quer de componentes quer de estandarização de processos industriais será, num futuro próximo, amplamente utilizada, nomeadamente quando as soluções técnicas e os procedimentos de montagem e aplicação se tornarem suficientemente atractivos em termos de segurança, qualidade e fiabilidade operacional.

2.3.2 Caracterização produtiva do sector¹²

O sector da construção, no geral, e em particular, o sector da construção de habitação, caracteriza-se por uma grande dispersão geográfica, evidenciando níveis de concentração empresarial que se podem considerar frágeis. Assinale-se, ainda, que a orientação da grande maioria das empresas do sector é o mercado interno, factor que se explica, fundamentalmente, pela falta de capacidade inovadora e ausência de dimensão empresarial, havendo que considerar um diminuto conjunto de grandes grupos construtores, praticamente estável de há alguns anos a esta parte, que contemplam na

¹² A presente caracterização tem como base de referência a Classificação Portuguesa da Actividades Económicas-CAE ver.2 (INE, 1992).

respectiva estratégia o vector de internacionalização, observado em termos maioritários, apenas por parte de um conjunto restrito de empresas nacionais do sector.

Refira-se a este propósito que o sector da construção é constituído por diversos sub-sectores a saber: Demolição e Terraplenagens; Perfurações e Sondagens; Construção Geral de Edifícios e Engenharia Civil; Construção de Edifícios; Construção e Engenharia Civil; Construção de Coberturas; Construção de Estradas, Vias Férreas, Aeroportos e de Instalações Desportivas; Engenharia Hidráulica; Outras Obras Especializadas de Construção; Instalação Eléctrica; Obras de Isolamento; Instalação de Canalizações e de Climatização; Instalações, n.e.; Estucagem; Montagem de Trabalhos de Carpintaria e de Caixilharia; Revestimento de Pavimentos e Paredes; Pintura e Colocação de Vidros; Aluguer de Equipamento de Construção e de Demolição com o Operador¹³.

Desta realidade, ressalta a ideia de que a complexidade e a diversidade de actividades incluídas e, em regra geral, executadas pela maioria dos grandes grupos construtores transformam este sector em extraordinariamente representativo da economia nacional, sendo, por muitos especialistas mesmo considerado, tal como assinalado, como o “*barómetro económico*” do país. Tal designação traduz não só a importância da actividade como também as relações que esta estabelece com múltiplos sectores da actividade económica.



Face à multiplicidade de actividades englobadas no sector da construção, Cabral, L. (2000) refere que, quando uma empresa é responsável pela produção multiproduto,

¹³ Esta caracterização, dividida em sub-sectores, poderá ser “*enganadora*” quanto à capacidade produtiva de alguns grupos construtores que, na cadeia de valor da sua produção integram a grande maioria das actividades aqui apresentadas.

considera-se que deverá ser classificada sobre a sua actividade principal, tomando em consideração na mesma actividade todos os produtos produzidos.

A situação em apreço empresta especial relevância à necessidade de quantificação de medidas de concentração no sector da construção, principalmente porque a maioria das empresas que o constituem é responsável (seja através de produção própria, seja através de subcontratação), pela disponibilização no mercado de diferentes tipos de produtos embora todos eles incorporados no produto final habitação.

Assumindo, como ponto de partida, que a maioria dos mercados se situa entre extremos de concorrência, ou seja, entre monopólio e concorrência perfeita, então a aferição da concentração deverá constituir preocupação para qualquer tipo de análise económica que se pretenda realizar neste domínio.

Neste quadro, os principais índices de concentração utilizados são o *índice discreto de concentração*¹⁴ e o *índice de Herfindahl*, pelo que se optou usá-las no sentido de se traçar, tanto quanto possível, o pano de fundo da análise a empreender.

Segundo o autor citado, o índice discreto de concentração é definido por:

$$C_k = \sum s_i \text{ (com } 1 \leq i \leq k) \text{ (1)}$$

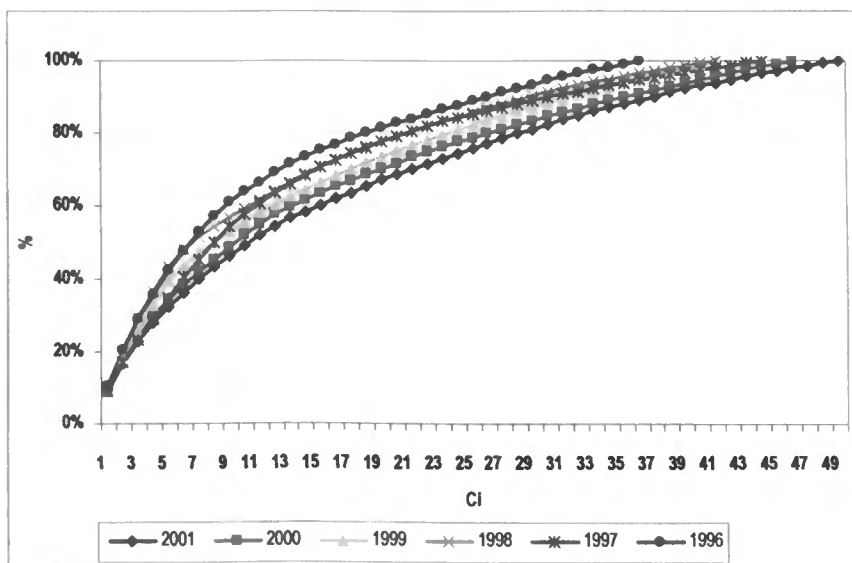
onde C_k varia entre k/n (sendo n o número de empresas a operar no sector) e 1 (concentração máxima). A variável s_i representa a quota de mercado. Pelo que, C_5 representará a quota de mercado das cinco maiores empresas. O índice discreto de concentração exige pouca informação para a sua determinação apresentando, no entanto, algumas limitações como seja o facto de não respeitar todos os critérios considerados desejáveis para um “bom” índice (por exemplo, a não contabilização de agrupamentos de empresas mas sim de quota de mercado individual da empresa), e

¹⁴ A caracterização e descrição dos índices de concentração tem como principal base de referência literária “Economia Industrial” de Cabral, L. (2000)

tomando o pressuposto de todas as organizações possuírem o mesmo “peso” no tecido produtivo.

Neste contexto, e tomando como referência o mercado de habitação, segundo a fórmula (1) verifica-se que entre 1996 e 2001, apenas para valores de C_{37} , se atingem níveis próximos da unidade, revelando-se ainda uma tendência de aumento de concorrência nos últimos anos (C_{49} próximo de 1 no ano 2001) (vide Figura II). Esta situação revela um sector cada vez mais próximo da concorrência perfeita, onde a “arena competitiva” é caracterizada por um tendência de flexibilização e especialização.

Figura II– Variação do índice discreto de concentração no sector de construção de habitação entre 1996 e 2001 (%)



Fonte: Estatísticas do INE 1996-2001

Ainda, segundo Cabral, L. (2000) no que respeita ao índice de Herfindhal (ou Herfindhal-Hirshman) a medida de concentração é definida por:

$$H = \sum s_i^2 (\text{com } 1 \leq i \leq k) \quad (2)$$

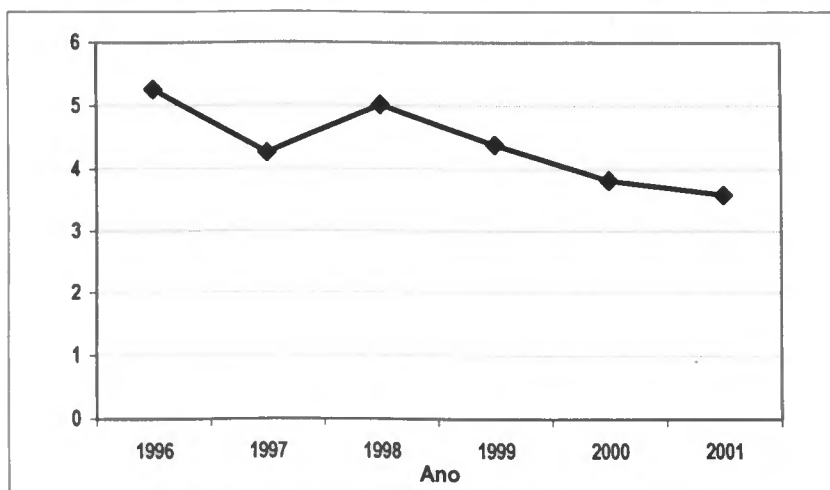
onde H varia entre $1/n$ (concentração mínima) e 1 (concentração máxima), representando a variável s_i a quota de mercado.

Do ponto de vista teórico, para a determinação deste índice, dever-se-ia recorrer à recolha de informação sobre todas as empresas do sector. Na prática esta tarefa revela-se difícil, uma vez que é impossível não excluir as empresas mais pequenas, constatando-se, no entanto, que não existe perda significativa do valor derivado da expressão. A ponderação de cada quota de mercado pelo “*quadrado*” atribui uma maior “importância” a esta variável na construção do índice, indicando desde logo a relevância da relação entre a produção e a capacidade de escoamento dos produtos.

Em termos genéricos e do ponto de vista prático, verifica-se que os valores resultantes das duas medidas apresentadas é muito semelhante, ou seja, a informação da primeira medida face à da segunda, apesar de “*privilegiar*” a quota de mercado, não se traduz por uma diferença significativa no respeitante à relação entre os valores obtidos pelos métodos em apreço.

Tal realidade está retratada de forma inequívoca quando se toma como referência o índice de Herfindhal (Figura III) e o comparamos com o anteriormente apresentado.

Figura III – Índice de Herfindhal entre 1996 e 2001 no sector de construção de habitação



Fonte: Séries Estatísticas do INE entre 1996 e 2001

Concluindo-se que, em termos práticos, ambos os índices são excelentes reveladores da situação vivida na indústria de construção em Portugal, onde sobressai um ambiente de concorrência quase perfeita.

2.3.3 Caracterização do processo produtivo na indústria de construção de habitação

O processo produtivo de construção tem por suporte um vasto conjunto de actividades, com recurso a diferentes capacidades produtivas, começando pela conceptualização e projecto de arquitectura, estudos, projectos e planeamento de engenharia, passando pelo processo de construção formalizado através da materialização dos elementos projectados até às actividades de produção em obra.

Focalizando a nossa atenção exclusivamente no processo produtivo da construção de habitação verificamos que, a sua materialização passa por um conjunto de actividades que permitem, por um lado, o “aparecimento” real do projecto e por outro, a mobilização de um conjunto de intervenientes e actores que são necessários à referida materialização.

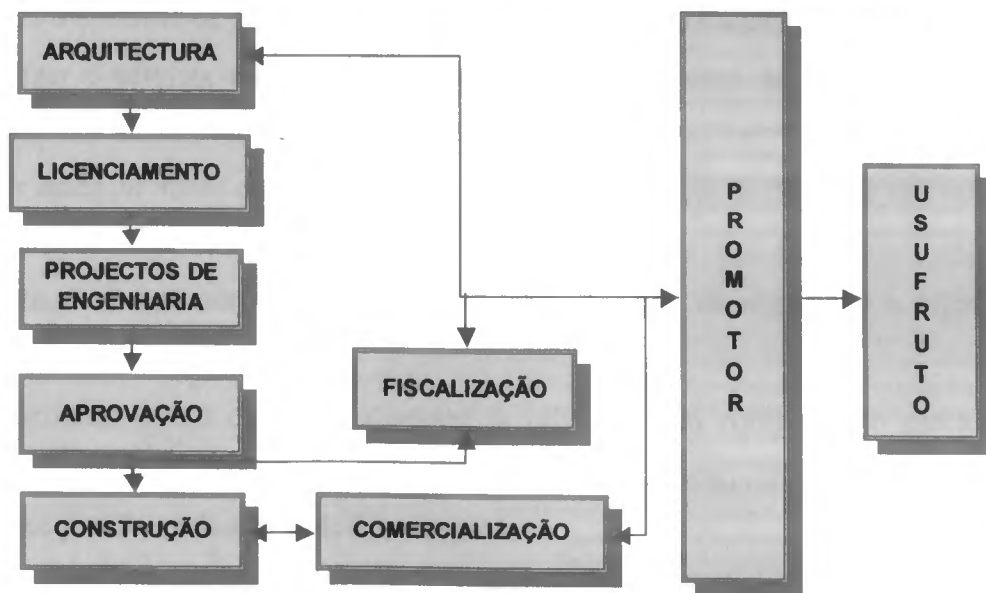
De uma forma genérica, as intervenções específicas consideradas até à oferta em mercado de um empreendimento habitacional, são as seguintes:

- a) estudos de viabilidade;
- b) aquisição de terrenos;
- c) projecto;
- d) licenciamento;
- e) concurso/negociação;
- f) construção física;
- g) instalação de equipamentos;
- h) exploração/venda.

Trata-se, com efeito, de um processo produtivo complexo envolvendo um conjunto de procedimentos, de cariz distinto e conduzidos por equipas multidisciplinares capazes de conceber projectos e realizar um produto habitacional, composto ou simples (bloco habitacional ou moradia), tudo isto condicionado basicamente pelos anseios e necessidades dos usufrutuários finais.

Normalmente, a sequência das actividades em apreço é a contemplada na Figura IV, sendo a principal diferença entre produto habitacional simples ou composto, a “intensidade” da influência do cliente final no grau de “acção” e decisão sobre o produto, podendo em muitos casos o cliente final (usufrutuário) assumir a condição de promotor.

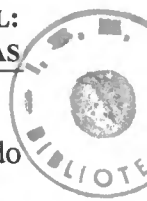
Figura IV – Fluxo de relações no processo de construção de habitação



Fonte: Pesquisa do Autor

Na fase de construção, o enfoque principal é feito ao nível do planeamento de estaleiro e dimensionamento de equipamento pesado e ligeiro que permita a construção do produto habitacional com a maior eficiência possível, ou seja, ao menor custo, no menor tempo possível e com a maior garantia de qualidade. Desta forma é feita a tentativa de, por razões económicas, procurar a redução de tempos mortos, realizar a cadência dos grupos humanos com capacidade das máquinas instaladas que permita em, condições de higiene e segurança no trabalho, a persecução dos objectivos propostos.

É, por isso, fundamental dispensar uma especial importância à organização das actividades que conduzem a uma constante ampliação da eficiência produtiva, dando particular atenção às questões relacionadas com a utilização da mão-de-obra e equipamento.



O desiderato acima referido é muito condicionado pela organização produtiva do estaleiro de obra. Assim, Branco, J. (1995:185) aponta um conjunto de etapas fundamentais que optimizem a produção de trabalho a este nível, merecendo referência as seguintes:

- a) fazer o lançamento dos grupos de actividade de cadência igual com uma distância aproximada de 5 dias e procurar mantê-la;
- b) praticar o controlo de qualidade dos trabalhos por grupo de actividade;
- c) organizar o serviço, meios e pessoal de aprovisionamentos de modo a evitar-se a deslocação dos utilizadores (oficiais e ajudantes) para se abastecerem;
- d) prever antes do início dos trabalhos a ocupação permanente ou diversificada em todas as fases da obra, dos recursos disponíveis;
- e) garantir o cumprimento permanente dos regulamentos de segurança e higiene no trabalho;
- f) não permitir (salvo excepcionalmente), a utilização do equipamento mecanizado pesado para além de 80% do horário diário de trabalho, reservando os restantes 20% para inspecção, limpeza e lubrificação do mesmo;
- g) prever, ponderando a necessidade e o dimensionamento justo de: movimentos de terras para além das previstas no projecto; caminhos externos e internos do estaleiro na previsão da quantidade e qualidade do tráfego previsível; drenagens das águas pluviais e outras; prever e dimensionar as redes de energia e fluídos, depósitos de combustível e matérias inflamáveis; prever e promover a instalação de telefones e sinalização sonora.

Segundo o mesmo autor, o crescente volume do trabalho das empreitadas, a par da necessidade de redução de prazos de execução encontra quase sempre, como única solução, o recurso à mecanização. Esta situação leva a que a organização da produção de um estaleiro veja incrementado o recurso a investimentos em maquinaria e, por conseguinte, requeira a necessidade de optimização constante da respectiva eficiência.

No que respeita à organização de grupos humanos, esta não poderá realizar-se pela combinação linear das potencialidades físicas dos trabalhadores envolvidos, enquanto que a combinação homem-máquina não poderá fazer-se exclusivamente pela soma das

potencialidades de ambos. Desta realidade verifica-se que a intervenção e utilização de meios mecânicos num conjunto de recursos terá de ser sempre precedida de uma análise cuidada, que envolve uma verificação prévia dos rendimentos quer de mão-de-obra quer das máquinas a utilizar.

A questão do “dimensionamento” deverá, por isso, estar associada à observação das condições previstas de trabalho, obrigando a que os agentes responsáveis pelo planeamento tenham presente, em todo o processo organizativo, informação sistematizada sobre as características dos equipamentos existentes, nomeadamente a condições reais de rendimento e aproveitamento produtivo dos mesmos. A principal preocupação de gestão deverá passar, na mesma perspectiva, por uma análise rigorosa das melhores soluções do ponto de vista técnico e económico de modo a atingir a escolha de equipamento que melhor se adapte ao trabalho a executar, às condições de laboração e ao espaço de manobra.

É, por isso, que é correntemente recolhida informação de rendimentos tanto de mão-de-obra como das máquinas, ao longo do processo produtivo na indústria de construção, sendo tal particularmente sensível no domínio da construção de habitação, onde o “peso” do recurso mão-de-obra é tendencialmente superior ao observado nos outros tipos de construção. A interdependência de recursos faz com que a análise de rendimentos deva ser feita conjuntamente através do cruzamento da informação para a determinação de actividades de produção, sob pena de se considerarem valores erróneos que podem influenciar negativamente o planeamento geral do trabalho. Considera-se assim, que os valores de rendimento “a pleno” correspondem, regra geral, a um coeficiente de rendimento inferior ao rendimento teórico que só poderia ser possível obter num *momentum* óptimo que apenas ocorre quando todas as condições são favoráveis e coincidentes.

O processo em causa completa-se com o arranjo físico do estaleiro de construção e com a realização material da obra propriamente dita, envolvendo a disposição das áreas de operação de homens e máquinas que permita a produção do edifício ou conjunto habitacional com o rendimento produtivo máximo em todas as operações, num quadro

que englobe a função segurança operacional dos diferentes intervenientes nas tarefas programadas, pelo que deverão ser escrupulosamente tomados em consideração os seguintes aspectos:

- a) integração funcional de todos os elementos que intervêm directamente ou indirectamente na produção;
- b) movimentação de pessoas, materiais e máquinas, em boas condições e por distâncias mínimas;
- c) utilização efectiva de todo o espaço afectado;
- d) satisfação de segurança para todos os utilizadores;
- e) flexibilidade para reajustamentos às condições características de cada fase dos trabalhos.

Os arranjos físicos considerados num estaleiro de produção de construção de habitação podem tipificar-se do seguinte modo: o *arranjo físico linear* (em que o produto é executado numa posição fixa, sendo os materiais e equipamentos deslocados ao ponto de produção); o *arranjo físico de posição fixa* (em que os materiais são transformados junto dos locais de depósito final para seguirem para o destino na produção); e, o *arranjo físico por função* (em que se considera que os materiais saem dos locais de depósito e passam por pontos específicos fixos até atingirem o destino final).

A definição do tipo de arranjo físico é condicionada pelo conjunto dos intervenientes e procedimentos que com eles se relacionam, e para os quais é fundamental a organização e destino final do produto das diversas actividades. Os principais factores a considerar nesta fase do processo produtivo são, segundo Branco, J. (1995:242) os seguintes: os produtores, os materiais, as máquinas, os movimentos, a espera, as mudanças e os objectivos.

Aos produtores cabem as responsabilidades de: supervisão e dimensionamento de grupos de produção directa, indirecta e auxiliar; definição das cadências de trabalho; definição dos espaços de manobra; determinação e identificação das compatibilidades e incompatibilidades; e, finalmente, definição e fiscalização das condições de segurança.

Quanto aos materiais devem ter-se em conta quantidades, variedade, tarefas a desenvolver, condições de transporte, depósito e manuseio. Para as máquinas consideradas como equipamento produtivo e auxiliar importa avaliar as suas necessidades e condicionantes, inter-relações e interdependências, situações de serviço e disponibilidade. O movimento de pessoas, materiais e equipamento pesado e ligeiro, é avaliado nas condicionantes, entre departamentos, armazenagem, inspecções e utilização. Quanto à espera é avaliada a análise de stocks temporários, segurança, quantidades económicas, atrasos de fornecimento e consumo de materiais e equipamentos. As mudanças correspondem à versatilidade, flexibilidade e expansibilidade periódicas de serviços e actividades.

Merecedor de referência no processo produtivo de construção de habitação são os designados “ciclos de desenvolvimento”, do “arranjo físico”. Por “ciclos de desenvolvimento” entende-se a sequência mais lógica e racional do desenvolvimento das actividades de produção e que, normalmente, segue a seguinte ordem: libertação da localização mais recomendável para cada um dos dispositivos necessários; análise de limitações e condicionantes (custos, meios análise económico-financeira); estudos de dimensões e características; e, arranjo físico interno. Esta sequência de análise/planeamento tem por objectivo alcançar uma relação dimensional equilibrada entre os meios de produção e os outros recursos disponíveis.

A análise dos “ciclos de desenvolvimento” permitirá, de um modo geral, aferir da consistência do planeamento inicial, bem como do arranjo físico inicialmente definido, adaptando-os e ajustando-os às condições reais de trabalho, por forma a que possam ser considerados como referência para os intervenientes directos em obra, nomeadamente para os responsáveis directos de produção, normalmente responsáveis por fazer cumprir os planeamentos iniciais e também por eventuais ajustamentos periódicos, maioritariamente decorrentes de alterações internas e externas, provocados por acontecimentos ou factores não previstos inicialmente.

2.3.4 Caracterização económica do sector

A indústria de construção civil em Portugal, tida como uma indústria que atravessa transversalmente a maioria das actividades económicas, pode, como anteriormente referido, ser entendida como um barómetro de avaliação da conjuntura económica nacional. Ao longo de 2001, a economia portuguesa conheceu uma contínua desaceleração, já iniciada desde 2000, sendo que o sector em abordagem, reflectindo quase sempre a realidade nacional, se mostrou incapaz de “descolar” da tendência global, evoluindo também em termos genéricos de forma negativa.

Conforme refere Santos, C. (2002), questões como a indefinição sobre a reforma da tributação sobre o património, bem como as condições atmosféricas adversas verificadas nos últimos invernos vieram afectar negativamente a evolução do sector que registou um crescimento da produção de 1,1% em 2001, muito abaixo dos 5% verificados em 2000. A principal consequência da quebra verificada, traduziu-se num abaixamento do emprego em 4,2%, com especial incidência nos últimos três trimestres de 2001. O consumo de cimento (normalmente usado como pêndulo de verificação do nível de produção do sector) revelou também uma quebra cifrada em cerca de 2% face ao ano transacto.

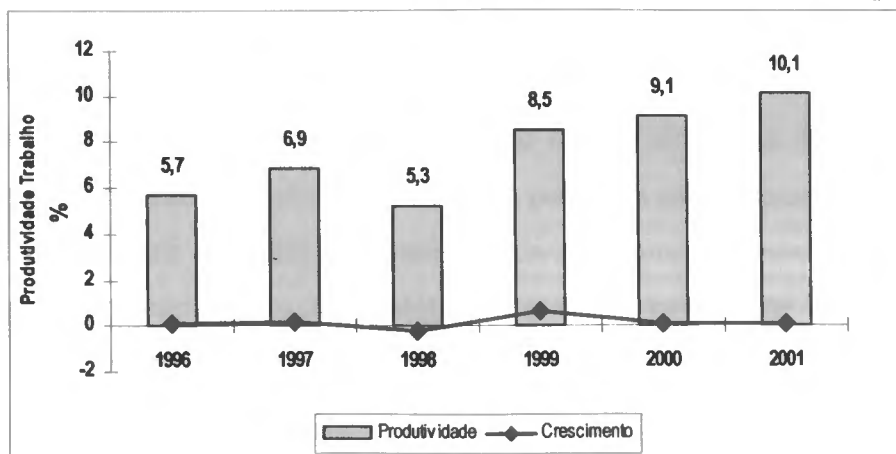
Segundo a AECOPS, o abrandamento da procura no segmento de construção de habitação terá sido também responsável por um forte decréscimo de produção arrastando todo o sector para o referido abrandamento. No entanto, a quebra de produção não é, senão, o resultado de múltiplas debilidades desta actividade.

Com efeito, de acordo com a Figura V, a produtividade das 40 maiores empresas do sector é de cerca de 10,11 (medida pelo quociente $VAB^{15}/\text{número de trabalhadores}$) que comparada com o apresentado pelas unidades de outras actividades igualmente consideradas trabalho-intensivos, como são exemplo, os casos da indústrias química

¹⁵ VAB – Valor Acrescentado Bruto - Soma das vendas totais, trabalhos para a própria empresa, variação de produções, subsídios destinados à exploração e receitas suplementares, menos os consumos intermédios. O produto de uma economia é a soma do VAB das empresas.

(13,14) e agro-indústria (10,70), revela um potencial de margem de progressão ainda considerável.

Figura V – Variação da produtividade do trabalho no sector da construção entre 1996-2001



Fonte: Estatísticas do INE, 1996-2001

Conforme se pode, ainda, verificar na Figura V, o crescimento da produtividade não terá ultrapassado um crescimento anual superior a 1%, tendo mesmo registado valores negativos entre 1997 e 1998, o que pode traduzir uma evolução tendencialmente marcada por pequenas melhorias a nível de condições de trabalho e de organização e não de investimentos em formação de mão-de-obra.

De acordo com um diagnóstico realizado pelo Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia (1995), o sector continua a apresentar níveis de cooperação empresarial incipientes e a denotar uma falta de visão estratégica acentuada, indiciando por isso necessidade de reestruturação e modernização. Estas serão obtíveis, principalmente através do incremento do nível de qualificação da mão-de-obra empregue e do fomento de novas competências capazes de, a curto prazo, adoptarem novas tecnologias e procedimentos operacionais compaginados com os desafios que a actividade apresenta, mais concretamente ao nível dos factores mais intimamente relacionados com a vitalidade da actividade.

Uma análise das 40 maiores empresas por volume de vendas ao longo dos três últimos anos (*vide* quadro AII em anexo) permite constatar que se assiste a uma diminuição

significativa dos lucros das maiores construtoras, bem como do rácio VAB/Vendas¹⁶, denotando uma quebra na valorização da produção do sector. A diminuição dos resultados correntes no último ano (resultado financeiro obtido com a actividade normal da empresa), reflecte a diminuição da rendibilidade das vendas, devido ao menor resultado líquido observado.

Um último apontamento para a evolução em crescendo do rácio de endividamento, denotando uma cada vez maior participação de capital alheio no financiamento das empresas, principalmente à custa do aumento do passivo e não da diminuição do activo, o que poderá traduzir uma franca diminuição da autonomia financeira das principais construtoras, diminuindo a sua solvabilidade e a sua capacidade de satisfação de compromissos financeiros para com terceiros.

2.3.5 A política de habitação em Portugal

A política de habitação em Portugal tem evoluído ao longo do tempo em função de um conjunto de factores de ordem social e político-económica e aos quais é necessário reportar para avaliar coerentemente o percurso das políticas seguidas, os seus fundamentos e as suas perspectivas futuras. A dinâmica que os referidos factores empregam ao sector em análise conduzem a que a sua avaliação se torne preponderante, pelo que o presente sub-capítulo sumariza as principais políticas de habitação seguidas em Portugal, correlacionando-as com o seu impacte na evolução do sector.

Em termos genéricos, pode afirmar-se, que nas últimas três décadas a definição das políticas de habitação tem sido muito influenciada pela situação sócio-económica do país e pela evolução directa do ajustamento entre a oferta e a procura condicionada pela variação positiva do poder de compra da população. No entanto, se bem que se compreenda que estas condicionantes sejam apercebidas nos dias de hoje como fundamentais para o desenvolvimento do sector da habitação, o mesmo não se passava anteriormente. A problemática em questão era vista como uma necessidade primária da

¹⁶ VAB/Vendas – Relação entre o valor acrescentado bruto e o volume de vendas, medindo o contributo da empresa para a economia por cada euro vendido. O valor encontra-se expresso em percentagem.

sociedade (pela importância de dotar a população com acesso a habitação de qualidade suficiente) para que a saúde pública não fosse posta em risco, pelo que uma grande maioria das políticas de intervenção do Estado tinha como principal função a resolução desta preocupação de carácter geral.

Nas últimas décadas do séc. XIX, assistiu-se, em Portugal, a um crescimento urbano ditado fundamentalmente pelos efeitos da revolução industrial, com a emergência e fixação nas grandes cidades de uma classe operária constituída maioritariamente por pessoas originárias do interior do país e que, basicamente, pretendiam através desta migração interna alcançar uma melhoria nas suas condições de vida.

O movimento em causa originou um crescimento desordenado das grandes cidades, conduzindo a uma precariedade cada vez mais acentuada das habitações onde as novas massas populacionais se instalavam, com repercussões directas na qualidade de vida das mesmas e na salubridade do tecido urbano.

Com o engrossar dos movimentos migratórios tornaram-se cada vez maiores os riscos associados à saúde pública. Segundo Lemos, A. (1914), higienista da época, existiam duas formas de combater este problema. A primeira consistia na promoção e construção de novas habitações respeitando preceitos higiénicos básicos e fundamentais para um eficaz combate à proliferação de doenças, sendo imprescindível a sua disponibilização a preços acessíveis ao operariado, por forma a que esta classe, que se organizava como novo “motor” da economia nacional pudesse também alcançar mais elevados níveis de produtividade. A segunda, com objectivos semelhantes, consistia na constituição de uma política de realização de obras de melhoramento nas habitações existentes sob uma estreita fiscalização sanitária por parte das entidades públicas.

No entanto, e segundo o mesmo autor, a grande maioria dos promotores procurava no negócio da construção uma forma de obter lucros amplos e rápidos, muitas vezes com a conivência das autoridades públicas. Embora a postura oficial se mantivesse inalterada, a prática divergia, segundo Silva, A. (1999:7) “...os problemas de saúde pública, na época, eram considerados menos relevantes do que os interesses da elite económica,

sendo de prever que o enunciar das repercussões económicas, sociais e políticas das desastrosas condições de habitação dos trabalhadores industriais não podia por si só, convencer os detentores de capitais a investir na construção...”

De uma forma geral, desde o final do séc. XIX até aos primeiros anos do séc. XX, não houve qualquer tipo de legislação ou políticas de intervenção pública com interesse na resolução deste grave problema. Esta situação criou um acentuado desfasamento, em termos de qualidade habitacional entre Portugal e a grande maioria dos países europeus.

Apenas em 1918 apareceu a primeira legislação digna de registo sobre o sector da habitação. Trata-se do Decreto-Lei n.º 4137 de 25 de Abril de 1918, através do qual são legisladas matérias relacionadas com a necessidade urgente de uma eficaz política de habitação, nomeadamente através da construção dos “Bairros Sociais”. Com o surgimento do Decreto-Lei 5397 de 14 de Abril de 1919, esta situação é, finalmente, regulamentada, sendo o Ministério do Trabalho dotado de uma verba destinada à construção de um bairro de 1000 fogos de estrutura unifamiliar (cujas rendas não deveriam ser superiores a 8\$00 mensais com o consumo de água já incluído), atitude esta demonstrativa da intenção política de tornar o acesso à habitação possível a uma faixa alargada da população.

Partindo do potencial de actividade do sector privado de construção, o Governo preocupou-se com que a intervenção fosse concomitantemente viabilizadora do êxito dessa actividade produtiva, pelo que a intervenção do sector público na produção directa de alojamentos foi sempre diminuta.

Com o Decreto-Lei n.º 23052 de Setembro de 1933, já em pleno desenvolvimento do Estado Novo, são definidas as grandes orientações sobre a política de habitação do novo regime. Segundo este diploma, a nova actuação do Estado deveria ser faseada no tempo do seguinte modo: numa primeira fase, o Estado seria responsável por todo o processo de construção e promoção de habitação económica (incluindo o financiamento, aquisição de terrenos, construção, distribuição, administração e amortização do capital investido), através do Ministério das Obras Públicas e da Sub-Secretaria de Estado da

Cooperação e Segurança Social; numa segunda fase, o Estado iria intervir na aquisição de terrenos e construção da habitação; para numa última fase, o papel estatal se assumir em exclusivo enquanto regulador do sector.

No entanto, a visão da política de intervenção supracitada não passou, em termos maioritários, disso mesmo, transformando-se num conjunto de intenções que não chegaram a ser colocadas em prática e desembocando num vasto leque de problemas ainda hoje visíveis.

A partir do final da 2ª Guerra Mundial, todo o programa habitacional do Estado Novo foi diversificado através da introdução de diversos sub-programas, com modalidades de financiamento diferentes e distintas condições de acesso e atribuição, mantendo-se, contudo, como permanente, o controlo da globalidade do processo pelo Estado. Este conjunto de políticas seguidas não terão sido suficientes para colmatar as necessidades sentidas por uma grande parte da população pois, em Portugal, o impacte decorrente da situação mundial foi notório.

Com o avolumar de problemas não resolvidos, o Governo viu-se obrigado a tomar medidas complementares, materializadas em algumas intervenções estatais como, por exemplo: programas de renda limitada; de construção de casas desmontáveis; de edificação de casas para famílias pobres, onde se incluíam as “casas para pescadores”.

O ambiente legal e institucional referenciado conduziu a que a pressão para a construção de habitação urbana fosse crescendo de forma gradual no nosso país. Embora, nos anos de 1930-1950, a grande maioria da população portuguesa vivesse nas zonas rurais (cerca de 80%), foram, nessas décadas, construídas em Portugal cerca de 4.000 casas económicas de implantação urbana.

Porém, a lógica subjacente ao tipo de construção e forma de habitação em apreço era objecto de padrões bastante díspares em função do estrato social a que pertenciam os potenciais utilizadores. Com efeito, o próprio Estado Novo criou segmentos de

mercado, através do protecção a algumas classes, sendo que, a própria lógica de atribuição de habitação tinha em conta o retorno do capital investido.

Assim, era normalmente estabelecido que as condições de atribuição passavam pela idade dos candidatos (entre 21 e 40 anos), exigindo-se (em termos processuais) que o respectivo rendimento fosse entre 3 a 6 vezes superior à mensalidade estipulada. Esta situação levou a que os principais beneficiados com esta política de habitação fossem as famílias com rendimentos superiores à média nacional, criando-se um fosso em matéria de acesso por parte das classes mais desfavorecidas, quer em termos de tipologia quer em matéria de localização da habitação, resultando num aprofundamento das clivagens sociais, as quais perduram até aos dias de hoje, e que se reflectem, por exemplo, na escolha de localização das habitações.

A partir do final dos anos 50, assiste-se em Portugal a duas realidades que se tornam determinantes para um aumento substancial da produção de fogos, criando um desequilíbrio entre a oferta e a procura no sector. Em primeiro lugar, o Estado liberalizou a promoção das urbanizações, facto que gerou a ampliação significativa da oferta de apartamentos com um aumento directo da especulação de preços neste tipo de produto, fenómeno que impulsionou a criação de um urbanismo com carácter “selvagem”. Em segundo lugar, o engrossamento acentuado do movimento migrante de populações do interior para o litoral em expansão industrial, deu expressão à explosão da densidade populacional nas cidades, com especial destaque para as litorais cuja incapacidade de absorção de mão-de-obra revertem num considerável surto de emigração para as grandes cidades europeias.

Nas décadas de sessenta e setenta, as políticas de habitação adoptadas assentaram sobretudo na produção maciça de alojamentos, tendo como preocupação principal os aspectos físicos e materiais das mesmas. Conforme refere Coutinho, L. (1998), nas duas décadas em apreço, o dinamismo da indústria de construção de habitação é traduzido no volume de fogos construídos em Portugal, tendo-se verificado a um ritmo de crescimento sempre superior à média europeia (6,7 e 7,6 fogos por mil habitantes em Portugal face à média europeia de 3,5 fogos por mil habitantes).

A este mesmo propósito Mendes, C. (1998:30) assinala que, “apesar do esforço de resposta às necessidades quantitativas, as soluções encontradas ficaram aquém das necessidades qualitativas nomeadamente as de índole social, cultural, tecnológica e de conforto”, problemática que terá desencadeado, na perspectiva do autor, a emergência de uma nova política, centrada na aposta de melhoria das condições gerais de habitabilidade, através de uma efectiva participação de todos os intervenientes no processo, cativando para o efeito a participação individual e comunitária.

Esta nova abordagem da política de habitação foi, a partir da segunda metade da década de setenta, reconhecida como principal forma de actuação no panorama da acção governativa no sector, tendo em vista a promoção de habitação para todos os estratos sócio-económicos. Nesta perspectiva, a habitação passou a ser vista como um instrumento fundamental para uma eficaz política de desenvolvimento.

A análise de Lopes, A (2000:786) sobre a problemática da habitação nos anos 80 debruça-se sobre a diversificação cada vez mais acentuada das tipologias familiares, do seu ciclo de vida, da mobilidade profissional e laboral e acesso ao teletrabalho, elementos que na sua óptica terão sido decisivos para o aumento da complexidade do mercado em análise, nomeadamente em termos de preocupações ambientais, reabilitação do património e valorização de elementos de dimensão sócio-cultural e de desenvolvimento local. Refere ainda o autor que o aumento de construção destinada a segunda residência (cerca de 1/3 do esforço de construção nos últimos anos) terá sido um dos vectores de desenvolvimento da oferta urbana (não absorvida pela procura), culminando numa elevada taxa de fogos com “ocupante ausente”. Conforme refere Mendes, C. (1998:25) no quadro de um nova abordagem da política de habitação é fundamental que se tenham em conta implicações de diferente natureza, tais como:

- Variáveis como mercado de trabalho, inflação, balança de pagamentos, orçamento do estado e organização sectorial da construção, visando uma coordenação da política de habitação com a política macro-económica, segundo uma perspectiva de criação de riqueza e de emprego;

- A coordenação entre a política de habitação e as políticas de desenvolvimento urbano, tendo em vista a melhoria global de técnicas de planeamento, as quais deverão ter como preocupação de base aspectos sociais, económicos, ambientais, jurídicos e institucionais;
- A melhoria dos processos de financiamento, permitindo o acesso a crédito a todos os estratos populacionais;
- A interligação entre políticas de habitação e qualidade ambiental promovendo o combate à pobreza e à exclusão social.

Este tipo de abordagem global indicia que a política de habitação tenderá a passar por um conjunto de processos, em que a interligação dos diversos actores será a base da eficácia dos programas e onde as componentes ambiental, social, cultural e técnica ganharão expressão como forma de garante do futuro do sector da habitação.

Merecedora de referência é a reabilitação como componente da política de habitação, dada a sua importância para a dinamização dos tecidos urbanos envelhecidos e que, de uma forma global, deverão ser vistos como parte integrante do planeamento urbano. De facto, em Portugal a problemática da habitação não se pode circunscrever apenas a aspectos qualitativos e quantitativos da habitação nova mas terá de contemplar também os efeitos de uma degradação, muito acentuada, do parque habitacional.

Como reflexo do problema da degradação do parque habitacional, institui-se em 1988 o programa RECR¹⁷, tendo-se verificado que, o concelho de Lisboa terá sido o que mais dinâmica lhe proporcionou (cerca de 80% do investimento utilizado foi canalizado para este concelho).

Em 1996, foi também lançado o programa REHABITA cujo objectivo principal era a reabilitação de zonas consideradas críticas de degradação pelas Câmaras Municipais, podendo este ser complementado pelo RECR, numa perspectiva marcadamente de

¹⁷ RECR – Regime especial de comparticipação na recuperação de imóveis arrendados - Criado em 1988, este programa foi destinado à reabilitação de imóveis arrendados e de propriedade horizontal, tentando contribuir para uma melhoria do tecido urbano e actualização de rendas.

flexibilização do acesso ao financiamento, mas aumentando, sem dúvida, a carga burocrática a que o processo subjacente passou a ficar sujeito.

Abrantes, V. (1998:135) refere que a base fundamental de uma política de habitação eficaz e coerente deverá assentar em pressupostos que englobam:

- Um ordenamento de território estruturado;
- Uma política de solos ágil e eficaz;
- O fomento do mercado de arrendamento;
- A manutenção e reabilitação do parque habitacional existente;
- A promoção de qualidade no sector da construção.

Uma nova abordagem desta problemática transforma-se no elemento fundamental para a persecução de políticas de habitação adaptadas à nossa realidade, uma vez que o futuro se apresenta cada vez mais condicionado pelas opções do presente.

O próximo sub-capítulo debruçar-se-á sobre as perspectivas de evolução da actividade em apreço, partindo de uma análise contextualizada pela realidade económica actual.

2.3.6 Perspectivas de evolução do mercado da habitação

Nos últimos anos tem-se assistido a uma série de acontecimentos que fazem com que o mercado imobiliário em geral, e o mercado de habitação em particular, tenham sofrido profundas alterações. Essas alterações conduziram a diferentes formas de análise das necessidades reais do mercado (qualitativas e quantitativas), base de partida para a abordagem das perspectivas de evolução do mercado de habitação.

A entrada de Portugal num espaço comunitário alargado, com normas globais bem definidas, conduziu a um quadro de referência mais alargado, tendo por base uma atitude de crescente consideração pelo conforto e satisfação dos utilizadores finais do produto habitação.

De um modo geral a transposição para o direito interno português de directivas e legislação comunitárias, obrigaram a uma evolução dos regulamentos internos onde sobressaem como consequências imediatas para os produtores de habitação a necessidade de adaptação a exigências de conforto e habitabilidade padronizadas (factores qualitativos) e a quantificação das necessidades reais de habitação (factores quantitativos), com implicações em termos de controlo da oferta através de mecanismos despoletados ao nível do poder político (governo e autarquias). Ao quadro em causa acresce ainda que, durante a década de 90, assistiu-se a uma gradual baixa das taxas de juro, aliada à baixa da inflação e a um aumento do poder de compra, situação que resultou num desenvolvimento significativo do mercado de habitação até finais de 1999. No entanto, a partir de 2000, influenciado pela medida de aumento das taxas de juro como forma de “arrefecimento” da economia tomada pelo Banco Central Europeu, tem-se vindo a assistir a uma quebra de actividade (que permanece) vivida desde então no mercado em análise.

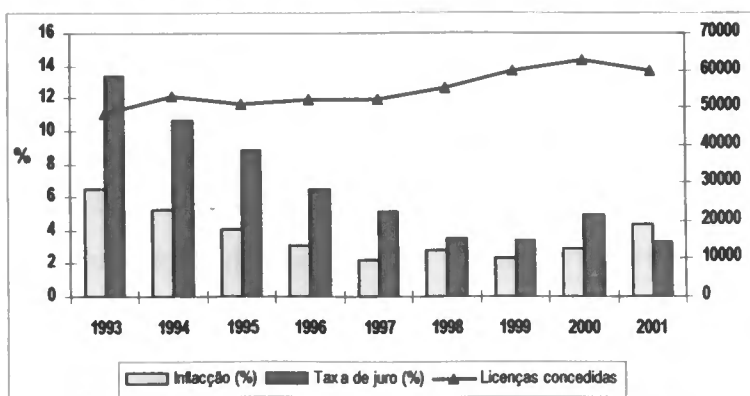
Do nosso ponto de vista, o gradual aumento das taxas de juro observado a partir de 2000 contribuiu de forma significativa para uma desaceleração do volume de produção do sector, levando a um generalizado pessimismo entre os seus principais intervenientes, espelhado nos resultados do inquérito de conjuntura realizado junto dos empreiteiros nacionais. Este pessimismo foi ampliado pelo impacte das medidas recentemente tomadas em matéria de bonificação de juros que, embora tecnicamente de efeito real reduzido, podem produzir efeitos psicológicos importantes em termos de decisão de compra.

Um indicador demonstrativo da situação em análise é o número de licenças concedidas em 2000 pelas Câmaras Municipais para realização de obras (construções novas, ampliações, transformações, restaurações e demolições de edifícios), que se situou em 60.174 licenças, representando uma diminuição de 4,9% comparativamente com o observado no ano anterior.

Uma análise comparativa entre a evolução da inflação (e consequente impacte nas taxas de juro) e o número de licenças concedidas pelas Câmaras Municipais é bem ilustrativo da influência que este indicador macroeconómico tem sobre o volume de produção do

mercado. Conforme se pode verificar na Figura VI, a uma baixa da inflação corresponde tendencialmente um aumento do número de licenças concedidas e consequente produção industrial de construção. Da mesma forma, um aumento da inflação é tendencialmente seguido de uma baixa do volume de produção.

Figura VI – Relação inflação/licenças construção concedidas entre 1993 e 2001¹⁸



Fonte: INE, Estatísticas Construção de Edifícios (1999) e relatórios do Banco de Portugal (1993 a 2001)

~ ~

É sabido que o crescimento verificado na economia nacional se deve, numa boa parte, a um crescimento directo no sector da construção e obras públicas. Refira-se que, este sector representava em 1990 e 1993, 7,8% e 8,0% respectivamente da taxa de emprego nacional, apresentando um VBP correspondente a 13,2% e 13,6%¹⁹ do desempenho nacional, respectivamente. Actualmente, a indústria de construção emprega cerca de 12% da população activa portuguesa, sendo uma das principais actividades empregadoras.

Refira-se que por parte dos industriais é observável uma tentativa continuada de dar resposta às solicitações de mercado, materializada na oferta quer de habitações destinadas às classes média/alta, quer na de habitação social em parceria com as autarquias, num esforço visível para terminar com as situações degradantes das

¹⁸ Valores de inflação expressos em percentagem e correspondentes a Lisbor a 3 meses (até 1998) e Euribor a 3 meses (entre 1999 e 2001).

¹⁹ Fonte: Relatório AECOPS da Construção – 1993.

“barracas”. Paralelamente, tem-se vindo a assistir a um desenvolvimento significativo de novos tipos de produto como são o genericamente designados por “condomínios fechados” e “quintas”, constituindo nichos de mercado já com algum relevo (*vide* Quadro AXXVI em anexo).

Segundo a ANEOP²⁰, as previsões para o biénio 2003/2004 são as de que se enfrentará uma recessão no volume de produção de habitação, apesar da existência de uma forte procura no sector residencial novo. Esta situação será originada, principalmente, por uma tendência de passagem para procura de habitação maioritariamente por parte das chamadas “famílias de transição”. Dentro deste grupo encontram-se os jovens que procuram primeira habitação depois de uma saída da casa dos pais, famílias que aumentam de número de descendentes e até mesmo as famílias em fase de desagregação. Um outro grupo que poderá contribuir para o alargamento da procura são as famílias que se transferem de umas cidades para outras por força de mudança de emprego, muito embora esta forma de mobilidade seja, actualmente, pouco significativa no nosso país.

A própria ANEOP, tomando como referência indicadores relativos a médias europeias, qualificou esta nova fase que se avizinha como de regresso ao “estádio natural” de procura, correspondente a 5 fogos / ano por mil habitantes. Sabendo que, em Portugal, residem cerca de 10 milhões de pessoas, significa este valor que o volume de procura corresponderá a cerca de 50 mil fogos / ano. Assinale-se porém, estarmos actualmente em presença de uma situação em que a produção de habitação nova residencial, em Portugal, é de cerca de 110 mil fogos / ano. Existem, contudo, perspectivas de que a tendência de decréscimo não seja tão drástica e que o rácio em causa se possa situar em torno de 7,5 fogos / ano por mil habitantes, acima da média Europeia onde este valor é de cerca de 5,5 fogos / ano por mil habitantes. Esta análise da ANEOP pressupõe que existirá uma certa margem de progressão do endividamento das famílias portuguesas e um crescimento moderado da segunda habitação. Seja qual for o cenário, é certo que se avizinham tempos difíceis, prevendo-se que possamos assistir em breve aos primeiros

²⁰ ANEOP – Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas.

sinais da alteração de mercado a que corresponderá, numa primeira fase, o encurtamento das margens de comercialização a que se seguirá a expulsão do mercado das empresas mais débeis, tanto do ponto de vista organizacional como do ponto de vista económico-financeiro.

Refira-se, no entanto, que este previsível abrandamento poderá não ser extensível a todo o sector da construção, sendo que existem muitos sub-sectores onde o crescimento é previsível, principalmente os relacionados com obras associadas a investimento público, não obstante os constrangimentos orçamentais, uma vez que é expectável a necessidade de tomada de decisão relacionada com o relançamento da actividade económica e também da confiança junto dos principais agentes económicos.

No que diz respeito à competitividade futura do sector da indústria de habitação, esta dependerá do nível de desenvolvimento das capacidades de planeamento e gestão de produção que garantam um produto final de melhor qualidade e com maior focalização no cliente final. Concretamente, na construção de habitação, antevê-se uma grande margem de progressão para uma crescente estandarização de materiais e processos construtivos como forma geral de redução de custos e melhoria de qualidade. Esta realidade é indissociável da necessidade de formação contínua da mão-de-obra que integra o sector onde, tradicionalmente, os níveis de escolaridade e formação são muito baixos. O grau de indiferenciação, correntemente adoptado, no momento do recrutamento de mão-de-obra, não será, por isso, compatível com a necessidade de melhoria de competitividade, sendo imprescindível o desenvolvimento de uma pedagogia orientada para a indispensabilidade de detenção de competências críticas, bem como para a internalização do cumprimento das normas de segurança e higiene no trabalho a par do desenvolvimento de modelos flexíveis com crescente grau de integração no contexto da produção.

Esta situação é tanto mais verdadeira, quanto maior se apresentar a pressão para a redução dos custos em ambiente concorrencial cada vez mais forte. O aumento de produtividade decorrente de uma maior valorização profissional e de internalização de métodos de produção com maior conteúdo de “saber” conduzirá necessariamente a uma

reconversão da estrutura de custos de produção, permitindo uma regressão no peso do custo de mão-de-obra, factor intensivamente utilizado no sector.

O esforço para a melhoria dos métodos de produção, quer a nível interno das empresas construtoras, quer a nível das subcontratadas e até mesmo da gestão de topo, será, num futuro próximo, o *campus* de competição dominante no sector, prevendo-se, por isso, a gradual transformação a nível das organizações também condicionadas por expectáveis novas políticas de habitação e por uma focalização da configuração da oferta nos consumidores finais do produto habitação. É, portanto, necessário um esforço integrado de desenvolvimento e certificação de soluções globais com o objectivo de fomento de relações de cooperação interfuncional entre todos os agentes da cadeia industrial do produto habitação.

Um último apontamento para o desenvolvimento da gestão da inovação, tradicionalmente esquecida no sector, que será objecto de estudo mais aprofundado no presente trabalho. A sua importância para desenvolvimento de competências capazes de criarem condições de diferenciação e posicionamento distintivo é indissociável de um progresso das tecnologias aplicáveis no sector, cuja introdução na elaboração das estratégias empresarias será fundamental para o alargamento da transferência de valor para o cliente final.

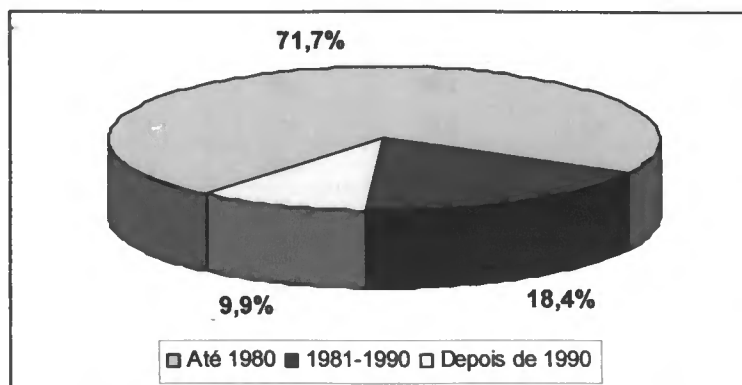
2.4 Caracterização do parque habitacional em Lisboa²¹

Um inquérito do Instituto Nacional de Estatística datado de 1998 permite caracterizar o parque habitacional das diversas áreas do país, sendo que, os principais resultados obtidos apontam que na região de Lisboa e Vale do Tejo a percentagem de alojamentos ocupados como residência habitual era a maior do país (cerca de 36,9 %). No entanto, a distribuição destes alojamentos, segundo a época de construção é de 71,7% de alojamentos construídos antes de 1980, 18,4% entre 1981 e 1990 e 9,9% depois de 1990, representando o parque habitacional mais envelhecido do país, onde a média de

²¹ A caracterização apresentada toma como base principal de referência o inquérito à habitação de 1998 do INE.

alojamentos construídos antes de 1980 era, à data, de 68,8%, conforme mostra a Figura VII.

Figura VII– Distribuição de alojamentos segundo época de construção na Região de Lisboa e Vale do Tejo



Fonte: INE, Inquérito à habitação, 1998

Um outro factor importante a reter é o facto de a região de Lisboa e Vale do Tejo ser a única onde o alojamento clássico tipo “apartamento” é mais elevado do que o alojamento tipo “moradia”. Em termos percentuais, e reportando à data da estatística, os apartamentos representavam 65,4% dos alojamentos face a 34,6 % de moradias. Este facto não é alheio ao já referido acréscimo de população migrante nesta área. Acresce ainda que, ao longo do tempo, os apartamentos têm ganho expressão face ao tipo moradia como forma de ganho de área de construção para a mesma área de terreno com uma consequente redução de custos.

Quanto a indicadores de ocupação, o alojamento típico tem 4 divisões e é ocupado em média por três pessoas não existindo aqui grandes assimetrias regionais.

No entanto, os indicadores com maior relevo para a caracterização pretendida no presente estudo são o regime de ocupação, o modo de acesso à ocupação e quais as entidades proprietárias dos alojamentos. De uma forma global, estes indicadores permitem obter resultados importantes sobre a forma de “actuação” face ao custo da habitação e poder económico dos ocupantes, o que irá permitir reflectir sobre uma futura forma de segmentação do mercado a explorar bem como da própria evolução do sector. Os resultados obtidos em 1998 pelo INE, face aos indicadores descritos, foram os seguintes (Quadro I):

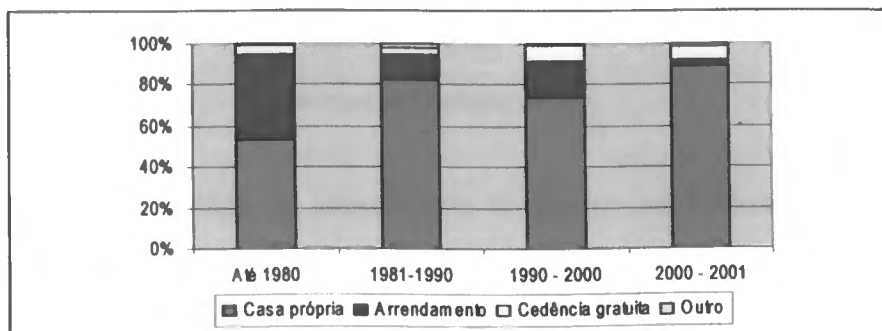
Quadro I - Distribuição percentual dos alojamentos clássicos ocupados como residência habitual por entidade proprietária

Distribuição percentual dos alojamentos clássicos ocupados como residência habitual por entidade proprietária							
Nuts II	Próprio	Pais ou outros familiares	Outros particulares ou empresas privadas	Sector privado	Estado, EP's ou instituições públicas autónomas	Autarquias Locais	Cooperativas e Inst. sem fins lucrativos
Norte	58	9,6	26,7	94,3	1,5	3,6	0,6
Centro	78,7	6,2	14	98,8	0,4	0,4	0,4
LVT	60,8	4,5	29,7	95	1,9	2	1,1
Alentejo	69,4	7,8	17,1	94,2	3,5	0,9	1,4
Algarve	74,8	6,5	15	96,2	0,4	2,6	0,8
Continente	64,3	6,9	24,3	95,5	1,5	2,2	0,8

Fonte: Estatísticas INE – Inquérito Habitação 1998

O conteúdo do Quadro I é bem ilustrativo do peso do proprietário privado, nomeadamente o do “próprio dono”. Esta situação nem sempre se verificou, tendo sofrido uma alteração muito significativa nos últimos anos. A título de exemplo veja-se na Figura VIII a variação da percentagem dos diversos tipos de regime de ocupação ao longo do tempo na Área Metropolitana de Lisboa. O aumento tendencial e progressivo do regime de ocupação “casa própria”, é o “espelho” da política de habitação seguida nos últimos anos, traduzida na “não aposta no regime de arrendamento”, aliada a uma gradual baixa das taxas de juro e “aliciadora” à compra de casa própria, (*vide* Figura A II, em anexo).

Figura VIII– Regime de ocupação como residência habitual na Região de Lisboa e Vale do Tejo



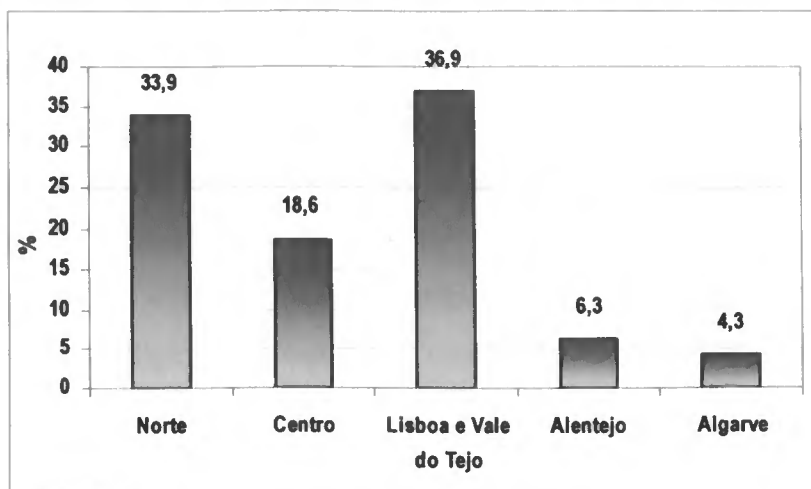
Fonte: Inquérito à habitação 1998 INE

De facto, verifica-se um decréscimo muito importante no arrendamento, face a um aumento do regime de ocupação de “casa própria” sendo de salientar que, apesar deste

decréscimo, a zona da região de Lisboa e Vale do Tejo foi a que menos sentiu esta alteração no contexto do país. Esta variação poderá ser explicada pela tendência de envelhecimento gradual da população na zona de Lisboa, que terá tido menos “apetência” para a mudança de regime de ocupação acrescido do facto de os preços da habitação na zona de Lisboa, e nomeadamente no centro, serem mais elevados do que no resto do país.

Em 1998, haviam no continente cerca de 3,3 milhões de alojamentos clássicos ocupados como residência habitual, distribuídos regionalmente como consta da Figura IX. Conforme se pode verificar, a região de Lisboa e Vale do Tejo é a que tem a maior percentagem de ocupação deste tipo de alojamentos muito por força da proliferação de apartamentos nas suas zonas limítrofes.

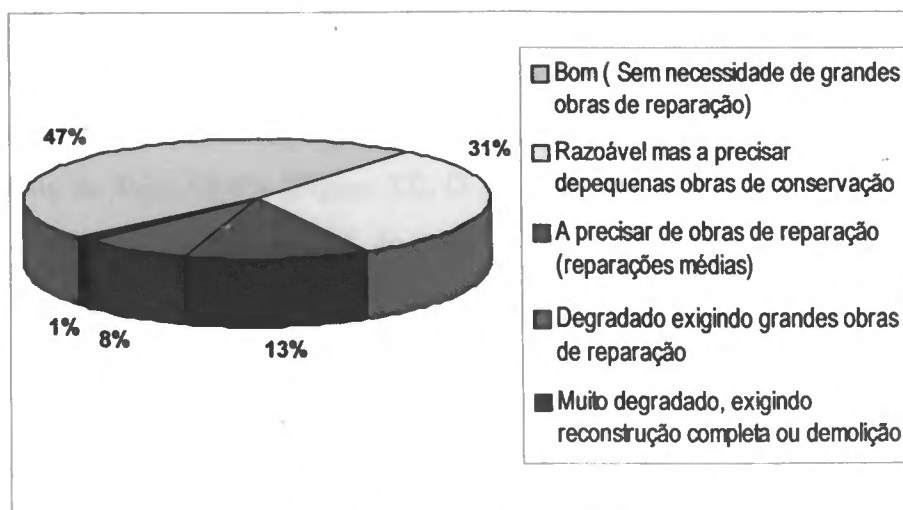
Figura IX – Ocupação de alojamentos clássicos em % do Continente



Fonte: Inquérito à habitação 1998 INE

A Figura X mostra o estado de conservação do parque habitacional ocupado como residência habitual, na perspectiva dos seus ocupantes. A grande maioria dos ocupantes considera como “bom” o estado de conservação dos seus alojamentos, sendo que, no entanto, a percentagem de alojamentos a necessitar de obras de reparação, ou até mesmo degradados ou em elevado estado de degradação representar cerca de 22% do parque habitacional, revelador de um parque habitacional bastante envelhecido.

**Figura X – Estado de Conservação dos Alojamentos em Portugal Continental
(Visão dos seus ocupantes em 1998)**



Fonte: Inquérito à habitação 1998 INE

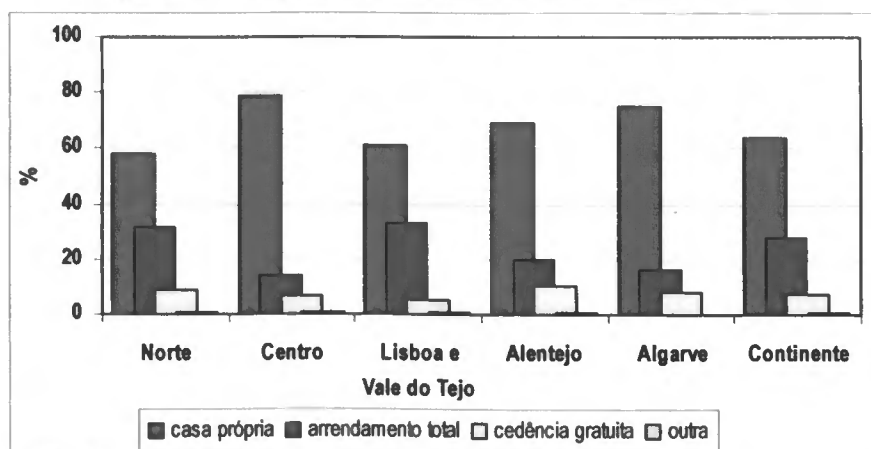
Do conteúdo da figura precedente verifica-se que cerca de 47,2% dos alojamentos clássicos ocupados como residência habitual são descritos como estando em bom estado de conservação, não sendo necessário qualquer tipo de reparação, e 31,0% apresentam um estado razoável sendo necessárias apenas pequenas reparações. Esta situação sugere um parque habitacional constituído, maioritariamente (cerca de 78%), por alojamentos com um estado de conservação bom ou razoável. O mesmo acontece ao nível regional, sendo as regiões de Lisboa e Vale do Tejo e do Algarve as que apresentam registos mais significativos (82,5% e 84,3%, respectivamente) nestas categorias. Os alojamentos muito degradados, exigindo reconstrução completa ou demolição, representam, no Continente, 1,2% do total, valores que sobem para 1,8% na região Norte.

Desagregando por época de construção, observa-se que 71% dos alojamentos construídos até 1980 apresentam um estado bom ou razoável e 9,6% necessitam de grandes obras de reparação ou mesmo de reconstrução completa. Esta situação melhora consideravelmente, como seria aliás de esperar, no parque habitacional ocupado como residência habitual construído após 1990, onde somente 0,5% destes se encontram degradados ou muito degradados e 95,2% se apresentam bons ou razoáveis.

A habitação própria é o regime de ocupação dominante em todas as regiões do Continente. Em 1998, os alojamentos ocupados pelo seu proprietário representavam cerca de 64% do total de alojamentos clássicos ocupados como residência habitual no território continental. O peso da ocupação própria é particularmente elevado na região Centro, 78,7%, sendo relativamente mais reduzido nas regiões do Norte, 58%, e de Lisboa e Vale do Tejo, 60,8% (Figura XI). O arrendamento (privado e social) apresenta um peso de quase 28,3 % no total do país, atingindo os valores mais elevados nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo (33,4%), e Norte, (32%) e menor na região Centro (14%).

Para além da realidade explicitada merecem ainda referência os alojamentos cedidos gratuitamente, 7,1% do total no Continente, variando de um mínimo de 4,8% na região de Lisboa e Vale do Tejo a um máximo de 10,3% no Alentejo.

Figura XI – Regime de ocupação de alojamentos clássicos



Fonte: Inquérito à habitação 1998 INE

Muitos dos valores dos dados apresentados surgem como reflexo daquilo a que é corrente chamar de “economia espacial”, (Kasper,W. 2000:45). Na perspectiva deste autor a maioria da actividade comercial está ligada ao chamado “efeito de aproximação” que é traduzido na tentativa de redução dos custos de transporte e comunicação entre produtores e consumidores. O estudo da forma de como o espaço (ou distância) se relaciona e afecta o comportamento económico chama o autor de “economia espacial”.

Refere ainda sobre o mesmo tema que a aplicação do “princípio de Thünen”²² é traduzida na forma de como os proprietários dos terrenos (factores imóveis de produção) têm para absorver os custos relacionados com o transporte da localização periférica face aos grandes centros urbanos. É por esta razão que numa cidade ou região, as rendas dos imóveis vão decrescendo à medida que se encontram mais afastados dos centros. Daí os centros estarem vocacionados para escritórios e habitações de rendas mais elevadas e os terrenos de periferia de vocacionarem para um uso mais extensivo da terra – superfícies maiores e habitações mais baratas – garantindo assim a continuidade no negócio destes proprietários.

A correlação destes factores com o desenvolvimento urbanístico da Área Metropolitana de Lisboa terá sido preponderante na definição dos vectores de expansão principais e no actual “espelho” da caracterização sócio-cultural e de urbanidade da região. Merecedor de referência nesta problemática é o facto de a população da Área Metropolitana de Lisboa ser dependente relativamente ao emprego, que continua a concentrar-se no centro da cidade, sem muitas alternativas a nível metropolitano. Esta situação é geradora de problemas diários no funcionamento do sistema urbano: forte acréscimo dos movimentos pendulares diários entre as periferias e as áreas centrais da cidade; congestionamentos do trânsito e prolongadas deslocações casa-trabalho-lazer.

A análise global da Área Metropolitana de Lisboa permite identificar seis concelhos que sobressaem pelo seu carácter marcadamente rural (em 1991): Azambuja e Mafra a norte do Tejo; e Alcochete, Montijo, Palmela e Sesimbra a sul. Na verdade, verifica-se uma ocupação do espaço metropolitano segundo um critério de proximidade face a Lisboa, afastando do centro as zonas rurais. Aquela proximidade, porém, não é avaliada concetricamente, mas sim ao longo de vectores de expansão (realçam-se os eixos ferroviários de Sintra e Cascais e rodoviário para Vila Franca de Xira) e das pontes 25 de Abril em Almada e, mais recentemente, o originado pela abertura da ponte Vasco da Gama.

²² Johann Thünen, economista alemão do séc XIX, enunciou um princípio deste ramo da economia, segundo o qual os produtores que estão longe do mercado só podem ter sucesso se suportarem os custos de transporte para o mercado. Mas os factores móveis de produção têm de ter o mesmo retorno em qualquer sítio onde sejam utilizados.

Em Lisboa observava-se, em 1991, uma relativa abundância de zonas degradadas, bem como uma forte incidência de populações envelhecidas. Ao contrário, nos estratos mais jovens, apenas a “classe alta” marca presença, enquanto a generalidade das famílias recém constituídas reside noutros concelhos.

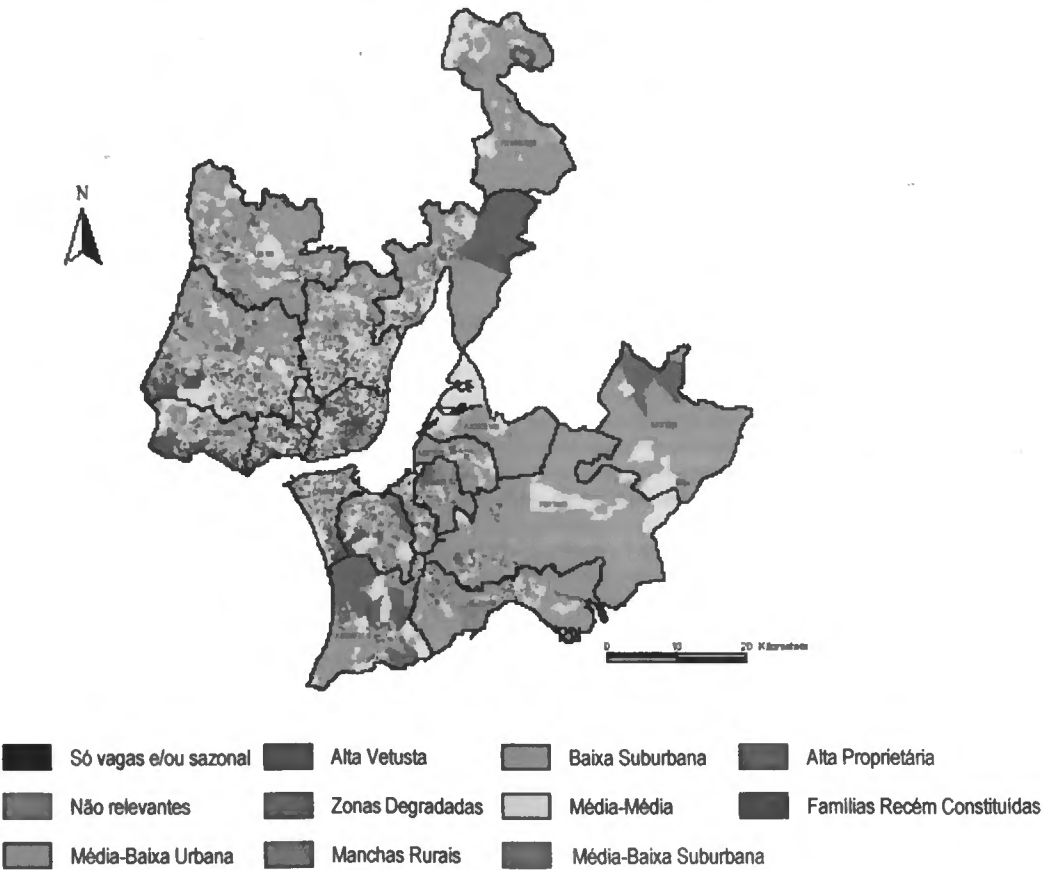
Ainda a Norte do Tejo, observavam-se fortes presenças da ‘classe alta proprietária’ nos concelhos da Linha (Oeiras e Cascais), enquanto em Loures e na Amadora predominam as famílias recém constituídas. Em Sintra e Vila Franca de Xira persistiam zonas rurais significativas, predominando as classes média-baixa e as famílias recém-constituídas.

Nos concelhos não predominantemente rurais a sul do Tejo, notava-se uma forte presença das classes médias e baixas e uma nítida sub-representação das classes altas – com a excepção relativa dos concelhos de Almada e Setúbal. O Seixal era, em 1991, o concelho da margem Sul com maior proporção de famílias recém-constituídas (*vide* Figura XII).

Da análise individualizada do concelho de Lisboa apresenta-se, a título de exemplo, o cartograma relativo à precariedade habitacional (Figura AI em anexo), evidenciando que as famílias a residir em alojamentos não clássicos (os alojamentos com 5 ou mais residentes, a população empregada na construção e a população natural dos PALOP) se localizam de forma semelhante no espaço concelhio. Curiosamente, os edifícios mais recentes também se localizavam em Lisboa de forma correlacionada com aquelas variáveis. Com um comportamento espacialmente oposto surgem os alojamentos equipados com electricidade, retrete, água canalizada e banho, para a população empregada na administração pública e ainda os grupos socioeconómicos correspondentes aos quadros intelectuais e científicos, aos quadros técnicos intermédios e ao pessoal administrativo do comércio e dos serviços sem responsabilidades de chefia.

Constata-se que é, sobretudo, em algumas áreas das zonas Norte e Oriental de Lisboa que ocorria, em 1991, a maior incidência de precariedade habitacional. Na Baixa, na zona histórica em torno da Baixa, nas Avenidas Novas e no eixo Alcântara-Belém, este factor apenas registava raras ocorrências, das quais a mais significativa seria porventura o Casal Ventoso, junto ao Vale de Alcântara.

Figura XII – Tipologia da Área Metropolitana de Lisboa



Fonte: Tipologia socioeconómica das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto 1999, INE



3 A estratégia empresarial da indústria de construção de habitação e o posicionamento da oferta

3.1 A gestão estratégica e a gestão corrente

A estratégia empresarial é um conceito que foi introduzido na década de 50, primeiramente nos Estados Unidos da América, como forma de adaptação das empresas a novas formas de actuação em mercados cada vez mais competitivos e tomou, desde o início, papel importante como “arma” de defesa para a sustentabilidade das mesmas. Segundo Quinn, J. (1980:5), estratégia pode definir-se como “o plano empresarial que integra os principais objectivos da organização, as políticas e acções tomadas para os atingir, como um conjunto integrado”. Refere ainda o autor que “uma estratégia bem formulada, baseada na adequada alocação dos recursos através de uma análise das competências internas da organização, permitirá antecipar mudanças dos concorrentes e do ambiente empresarial em que a empresa se insere”.

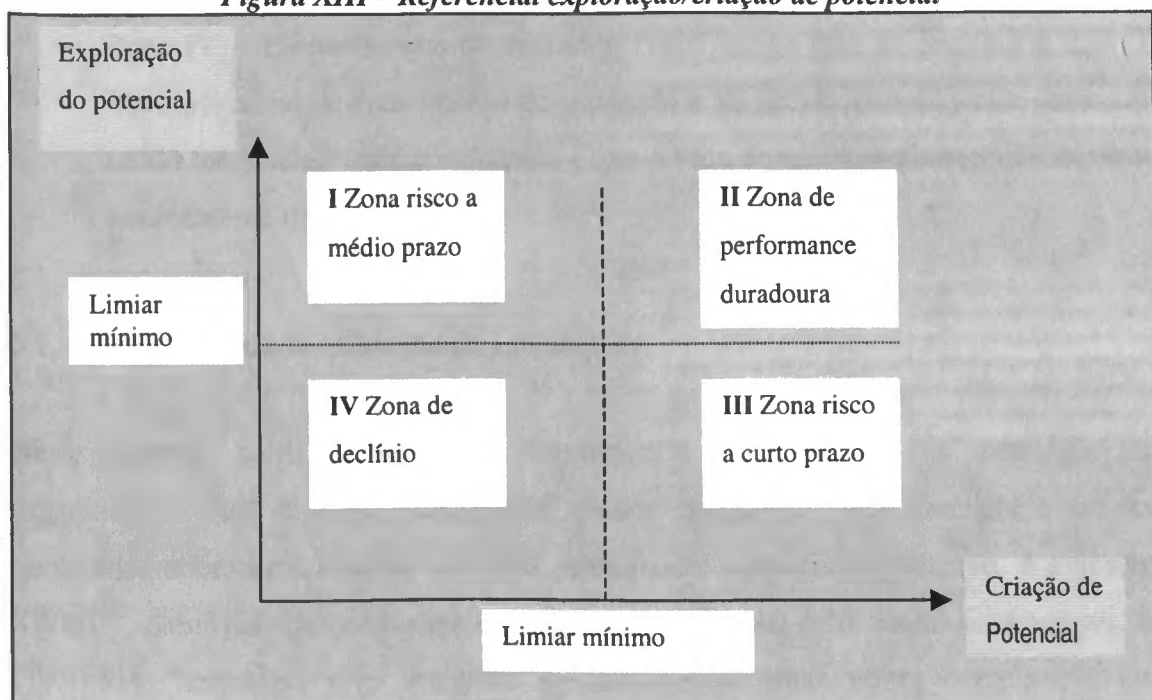
Sobre o mesmo tema refere Martinet, A. (1992:12), que “a multiplicidade de decisões e acções na vida de uma organização obrigam a que as mesmas sejam geridas por diversos intervenientes, requerendo por isso a delineação de trajectórias de evolução, que sejam suficientemente firmes, duradouras e concatenadas por objectivos comuns”. A estas decisões chama o autor de “decisões estratégicas”, classificando-as como as pertencentes aos “produtos e mercados escolhidos pelas empresas, aos seus objectivos de desenvolvimento e às orientações que para isso segue...”.

Segundo Martinet, A. (1992:22), “existem dois tipos de gestão: a gestão corrente ou operacional e a gestão estratégica” sendo, segundo o autor, “actuações que, apesar de distintas, carecem de análise conjunta, dada a importância da sua complementaridade”. Da gestão corrente deverão ser definidas as actividades ou acções de realização imediata (curto/médio prazo), isto é, a conversão operacional das trajectórias ou investimentos definidos na gestão estratégica.

A complementaridade entre os dois tipos de gestão apresentados é fundamental para que não se cometam erros de análise das acções a tomar.

A ilustração do problema em apreço é proposta pelo autor através de um gráfico cartesiano com as seguintes dimensões estratégicas: no eixo vertical o grau de *exploração* do potencial (gestão corrente) e no eixo horizontal o grau de *criação* do potencial (gestão estratégica) (*vide* Figura XIII).

Figura XIII – Referencial exploração/criação de potencial



Fonte: Martinet, A (1992:23)

Das quatro zonas apresentadas, poderão as organizações encontrar-se em diferentes formas de actuação, que, segundo Martinet, A. (1992:24) as colocam na seguinte posição face à concorrência e ao meio empresarial em que se insere:

- Zona I – Empresas bem geridas a nível da gestão corrente (produção, produtividade, resultados financeiros), sendo que, a falta de investimento, nomeadamente em inovação, as poderá levar à zona de declínio. As empresas nesta zona denotam uma evidente falta de “gestão estratégica”.

- Zona II – Empresas que investem na reestruturação, evidenciando uma boa “gestão corrente” em articulação com uma eficaz e planeada “gestão estratégica”.
- Zona III – Empresas que, apesar de realizarem um grande esforço em inovação e desenvolvimento, não possuem uma adequada “gestão corrente” colocando-se, numa posição financeira desfavorável. Desta forma, são passíveis de serem adquiridas por empresas mais sólidas caso não invistam em medidas tais como a exploração adequada do seu potencial, melhoria de produtividade e rendibilidade.
- Zona IV – Empresas que se deixaram “cair” numa fase de declínio e dado o fraco potencial de crescimento de produção e de gestão (estratégica e corrente), sendo tendencialmente conduzidas a que a falta de recursos financeiros as torne praticamente inviáveis.

3.1.1 A análise da formulação de estratégias

Neste capítulo surge como vector fundamental a formulação da estratégia das organizações. Nos últimos anos, foram muitos os quadros de referência e estudos publicados sobre este assunto. Um dos principais e largamente utilizado, é a análise SWOT²³, desenvolvida por Kenneth Andrews nos anos 60 e 70. Segundo Andrews, K. (1980:51), “estratégia é o conjunto de decisões tomadas numa organização que determinam e revelam os seus objectivos, produzindo as principais políticas e planos para os atingir, servindo ainda para definir o alcance e extensão das áreas de negócio da organização”. Refere, contudo, sobre o mesmo assunto, que é “ainda objecto da estratégia empresarial a definição do tipo de actuação empresarial que a organização deve tomar, em diversos campos, nomeadamente na relação com: a comunidade em que se insere; com os seus “*stakeholders*”; fornecedores; clientes e empregados”.

²³ SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, consubstanciando a análise de oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos da organização.

No quadro de referência apresentado pelo autor, a formulação da estratégia de uma empresa deverá passar pela análise do ambiente externo em que se insere (análise de oportunidades e ameaças) e a análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas).

Tentando contribuir para o processo de análise da estratégia das organizações industriais, Michael Porter, desenvolveu um quadro de referência conhecido pelo modelo das “cinco forças competitivas”. Segundo Porter, M. (1979), no mercado industrial, clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos deverão ser analisados conjuntamente a par da rivalidade interna do sector, dado que determinam de forma definitiva a rendibilidade da indústria (*vide* Figura XIV). Na perspectiva do autor, a principal forma da referida rendibilização provém da criação de valor para o consumidor, resultante da transformação de *inputs* em bens e serviços, através da função de produção, que, para ser rendível, deverá criar um valor ao produto (medido pelo preço que o consumidor está disposto a pagar), maior que o custo dos *inputs* necessários à elaboração do mesmo.

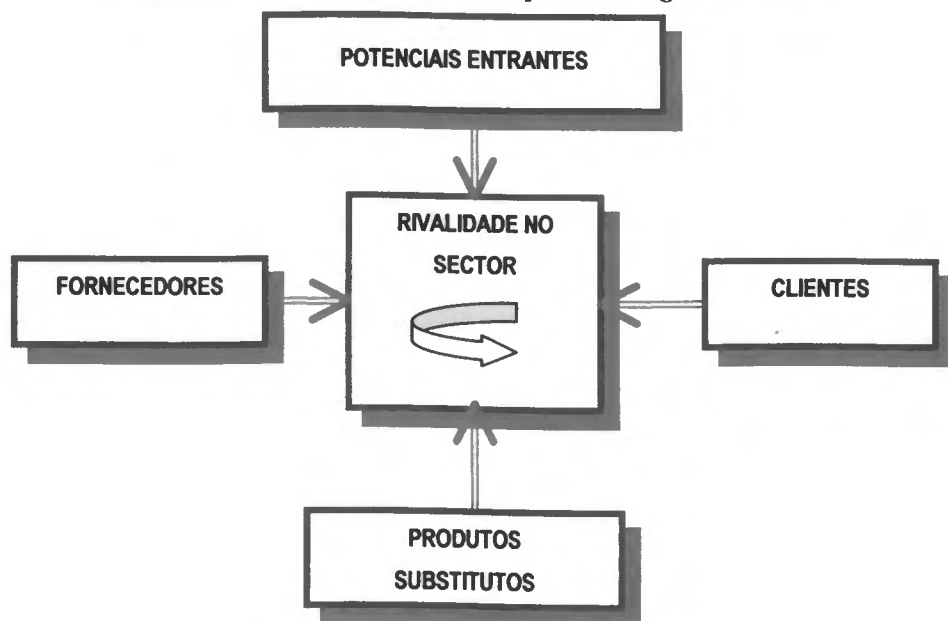
Consequentemente, a rendibilidade de uma indústria (excedente sobre o custo) é dividida entre clientes e produtores. Quanto maior for a concorrência entre produtores, maior o excedente resultante para o consumidor. Refere ainda o autor, na análise deste quadro de referência que, “uma parte do excedente resultante para o produtor é dividido pelos seus fornecedores e distribuidores e, consequentemente, quanto maior for a sua importância relativa na composição dos factores de produção, maior será o seu benefício”.

Do exposto resulta que a rendibilidade de uma indústria é consequência dos seguintes factores: intensidade da concorrência; valor do produto para o cliente; poder de negociação na cadeia de produção e distribuição.

Os aspectos determinantes das diversas forças competitivas relevadas por Porter podem sintetizar-se do seguinte modo:

- **Poder dos fornecedores:** Custos de produção, diferenciação de produto, concorrência entre fornecedores; níveis de concentração de fornecedores; integração a montante dos fornecedores.
- **Ameaças de entrada:** Existência de economias de escala; criação de vantagens absolutas em custos; necessidades de capital; diferenciação de produto; acesso aos canais de distribuição; barreiras administrativas e legais; represálias de empresas estabelecidas.
- **Rivalidade no sector:** Níveis de concentração; diversidade dos concorrentes; diferenciação de produto; excesso de capacidade; barreiras à saída; condições dos custos.
- **Ameaças de substituição:** Propensão dos clientes para a substituição; relação entre o preço e a prestação de produtos substitutos; ameaças tecnológicas.
- **Poder dos clientes:** Sensibilidade ao preço (custo do produto face ao custo total, diferenciação de produto, concorrência entre clientes); poder de negociação (tamanho e concentração dos clientes em relação aos fornecedores; custo de substituição dos clientes, informação dos clientes, possibilidade de integração a montante dos clientes).

Figura XIV – As cinco forças competitivas segundo Porter



Fonte: Porter (1980:61)

Uma palavra final para o contributo de Rumelt, R. (1980), no campo da formulação de estratégias empresariais, segundo o qual, “a estratégia não pode ser formulada com o intuito de provocar alterações circunstanciais sem o recurso a um processo de avaliação estratégica”. O referido processo deverá responder, segundo o autor, a três questões fundamentais, apresentadas da seguinte forma:

- Os objectivos do negócio da organização são apropriados?
- As principais políticas definidas estão de acordo e ajustadas aos objectivos?
- Os resultados obtidos estão de acordo com o pretendido?

Como forma de manutenção da sua força competitiva, deverão as organizações analisar e internalizar a estratégia enquanto actividade diária e contínua, mantendo estruturas e sistemas capazes de fazer dos vectores e planos estratégicos da organização a matriz da sua actividade corrente.

3.1.1.1 O ciclo de vida do produto²⁴

O “ciclo de vida do produto”, enquanto conceito popularizado por Vernon, tem sido utilizado no campo do marketing desde os anos 60, altura em que Rogers, E. (1962) e Levitt, T. (1965), teceram, nesta perspectiva, as primeiras considerações. Segundo Levitt, T. (1965), “o conceito de ciclo de vida do produto assenta numa comparação análoga ao ciclo de vida biológica dos seres vivos, desde o nascimento até à morte”.

Como tal podem-se distinguir, durante a vida de um produto, as seguintes etapas:

- **Lançamento** – Nesta fase, o produto lançado no mercado, e ainda correntemente em fase de industrialização²⁵, é tendencialmente produzido com

²⁴ O conceito de ciclo de vida do produto, introduzido genericamente por Vernon, está presente em múltiplos trabalhos na área da gestão, sendo especialmente útil no domínio da construção de habitação quando pensamos em tipologias de oferta e perfis de actuação comercial que lhe correspondem.

²⁵ Segundo Helfer J., Orsoni J., (1996:156), industrialização é considerada como a função que assegura a passagem de um produto da fase de protótipo até à sua produção em série.

um custo unitário muito elevado principalmente devido aos ainda elevados custos de produção (tempo de aprendizagem reduzido) e custos de marketing.

- **Crescimento** – Durante esta fase, e graças a um rápido desenvolvimento da capacidade produtiva, o produto tende não só a adquirir uma maior qualidade mas também a passar a ser produzido em séries mais alargadas. Face a uma maior experiência de produção, os custos unitários tendem a diminuir e o aumento do volume de negócios permite maiores ganhos. Caso o produto tenha sucesso, é nesta fase que geralmente se alarga a concorrência.
- **Maturidade** – A taxa de crescimento das vendas têm tendência a baixar nesta fase, graças a uma completa satisfação do mercado. É ainda nesta fase que o produto sofre maior concorrência, principalmente a de empresas produtoras que não necessitam de realizar intensos esforços de investimento em investigação e desenvolvimento.
- **Declínio** – Durante esta fase as vendas do produto decrescem gradualmente, pelo que, regra geral, a falta de lucro associada apresenta correntemente duas soluções: desinvestimento ou reconversão geral do produto.

Esta caracterização por etapas está predominantemente relacionada com a temporalidade da continuação da existência de venda do produto, consequência das alterações dos gostos dos consumidores produzidas pela introdução de novos produtos, alterações societárias, evolução do consumidor, evolução tecnológica, moda, situação de mercado, etc. Desta apreciação decorre que a análise do ciclo de vida do produto é fundamental para verificar o impacto do produto no mercado, atemperar intervenções estratégicas com o objectivo de prolongar as “fases” mais favoráveis, criando e adaptando novas características ou até mesmo, deixando extinguir o produto.

O conceito de ciclo de vida pode ainda ser aplicado a um produto-mercado ou para uma dada classe de produtos. Segundo Lambin, J. (2000:306), estas duas classes de análise são geralmente influenciadas pela evolução tecnológica e evolução de hábitos de consumo ou de produção, fazendo com que se considere a dimensionalidade do ciclo de vida do produto como factor primordial de análise, nomeadamente pela resultante do

encurtamento do “tempo tecnológico”²⁶ com implicação directa na “vida” dos produtos que lhe são associados. Esta realidade faz com que, segundo o autor, o dinamismo empregue pelo esforço de marketing para influenciar a procura primária dos produtos, os torne mais “flexíveis” no que diz respeito ao andamento do seu ciclo de vida, tentando-se assim “encurtar” os períodos de menor retorno e “ampliar” as fases mais positivas de rendibilidade. As acções empreendidas tomam especial relevância com renovações do marketing-mix nas fases de maturidade e gestão do declínio, no caso de relançamentos de produtos.

3.1.1.2 A orientação estratégica

Partindo da análise estratégica (com base nos instrumentos descritos no ponto anterior), torna-se fundamental definir a orientação estratégica uma vez inventariados, identificados e definidos os desafios²⁷ e os objectivos da empresa.

A orientação estratégica a seguir é definida a partir de uma determinada situação da empresa, tomando em consideração os factores que influenciam os seus objectivos, tal como referido por Porter, M. (1979), “directamente relacionados com o ambiente de mercado, a concorrência e rivalidade no sector e os recursos da organização”. A formulação da orientação estratégica baseia-se pois na identificação e avaliação de um conjunto de opções, desembocando, naturalmente, na adopção de uma delas.

Nesta perspectiva, é possível enumerar diversas opções estratégicas que podem ser agrupadas em dois grandes grupos: as estratégias competitivas identificadas por Porter e as estratégias de crescimento defendidas por Ansoff.

Segundo Porter, M. (1979), as estratégias competitivas dependem do ambiente competitivo em que a organização se insere, salientando-se as mais comuns: estratégia de liderança por baixo custo, que se caracteriza por obter vantagens competitivas face à concorrência através de uma oferta de produto sem grande diferenciação, mas com

²⁶ Período que medeia entre a invenção e a inovação.

²⁷ Desafios entendidos enquanto conjunto de oportunidades e ameaças.

qualidade aceitável (pode ser conseguida através de desenvolvimento de economias de escala, aproveitamento da curva de aprendizagem, optimização de custos nas diversas áreas de produção, distribuição, etc); estratégia de liderança por diferenciação que se centra numa oferta de produto que seja percebido pelo consumidor como algo único e dotado de características altamente distintivas (design, tecnologia, distribuição, marca, serviços associados, etc.), e, por último, a estratégia de focalização que é caracterizada pelo desenvolvimento de um enfoque num segmento específico, ganhando assim a organização uma vantagem competitiva face à concorrência pelo domínio das características do segmento.

Ansoff, H. (1965), defensor das estratégias de crescimento, afirma que o crescimento das empresas passa pelo desenvolvimento de estratégias de combinação produto-mercado, tais como: *penetração de mercado* (aumentando as vendas à custa de atracção de novos clientes, aumento da utilização do produto em clientes actuais, ganhar clientes à concorrência, aquisição de empresas concorrentes); *desenvolvimento de mercado* (expansão geográfica, novos canais de distribuição e atracção de novos segmentos); *desenvolvimento de novos produtos* (adição de novas características aos produtos, ampliação de gama, desenvolvimento de novas gerações de produtos); *diversificação* (desenvolvimento de novas actividades, ampliação de produtos ou mercados).

3.1.1.3 A inovação

A inovação, enquanto veículo de promoção de novos produtos, serviços, processos e renovação da oferta de mercado, torna-se fundamental ao desenvolvimento sustentado das organizações e, nomeadamente, à melhoria e adaptação continuadas das suas práticas de gestão interna (Freire, A.:2000). É, neste contexto, que a inovação surge como um imperativo, num mundo em constante e rápida evolução onde a tecnologia ocupa o centro da estratégia das empresas inovadoras na sua qualidade de meio privilegiado de obtenção de vantagens concorrenciais.

A capacidade concorrencial é, em boa medida, tida como o resultado da realização objectiva dos esforços de inovação das organizações, quer a sua orientação incida sobre

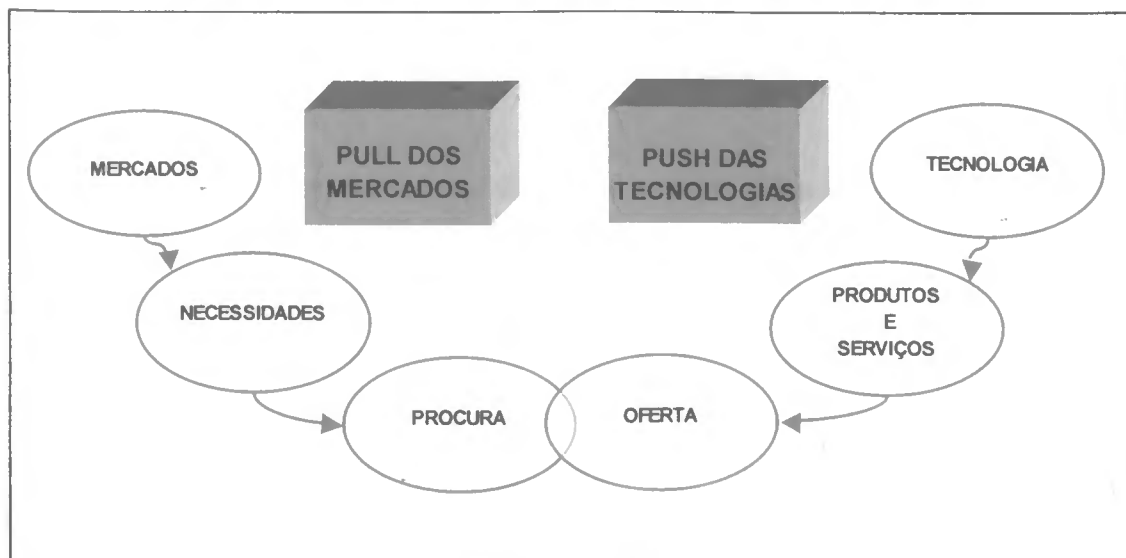
o produto e processos de fabrico (estudos e desenvolvimento), procedimentos (função de produção), distribuição (função de controlo e gestão) e organização. De uma forma global, a inovação é o resultado da aplicação de novas tecnologias ou novos métodos de desenvolvimento de um produto ou à melhoria de desempenhos organizacionais e funcionais.

Assim sendo, segundo Ribault, J. *et al* (1995), “torna-se insuficiente associar, de uma forma directa, tecnologia e competitividade, uma vez que, a transposição entre as duas, só poderá ser feita através da inovação, surgindo esta como um transformador de potencial (tecnologia) em bem económico (produto) ou desempenho organizacional”.

Como meio de promoção da inovação, e consequente de afirmação competitiva, deverão as organizações dotar-se de meios (incluindo recursos tecnológicos) e *Know-how* (competência e poder inovador) com o objectivo de elaborarem as respectivas “políticas tecnológicas”, cuja finalidade – sustentação da estratégia da organização, e consequente concretização de objectivos de competitividade – só poderá ser alcançada através da fixação de objectivos de progresso sobre “critérios de competitividade” (Ribault, J. *et al*, 1995).

O uso das tecnologias tem sido, ao longo dos anos, a principal forma de actuação e incremento da inovação. No entanto, esta constatação leva à procura de resposta ao conhecido dilema “*push-pull*”. Segundo Freire, A. (2000:396), a inovação envolve uma correspondência biunívoca entre o mercado e a tecnologia. Na perspectiva do autor, o mercado é o “espelho” das necessidades dos potenciais clientes, estando as tecnologias na base da promoção dos produtos e/ou serviços das empresas. Para ilustrar a situação em apreço, refere ainda o autor que, “quando o *pull* (puxa) dos mercados é correspondido pelo *push* (empurra) das tecnologias os novos produtos tendem a ser bem sucedidos” (*vide* Figura XV).

Figura XV – Correspondência entre os Mercados e as Tecnologias



Fonte: Freire, A. (2000:397)

No entanto, como forma de ganho concorrencial no mercado em termos simplificados, as organizações prosseguem, em simultâneo ou de forma encadeada, em duas direcções: em primeiro lugar na observação das necessidades dos consumidores, percepcionando o valor que o mercado atribui a essa necessidade, tentando provocar inovações para satisfação da procura (este procedimento é conhecido como *demand pull* – empurrado pela procura). Em segundo lugar, e após uma análise cuidada das vantagens competitivas provocadas pelo aparecimento de uma tecnologia, provocam a exploração da mesma criando novos produtos – este procedimento é conhecido por *technology push* – puxado pela tecnologia.

Muito embora o modelo apresentado anteriormente seja explicativo da criação de inovação, não encerra, por si só, a dimensão estratégica e formas de criação de inovação. Segundo Martins, P. (1996:34) “O entendimento da inovação tem sido sujeito a um processo dinâmico, naturalmente ligado com a evolução dos seus protagonistas no quadro do tecido económico”. O autor defende cinco “gerações” do processo de inovação ao longo do tempo que, no seu entender, não se opondo entre si, distinguem-se fundamentalmente pelas dinâmicas e ópticas de visão de gestão da tecnologia ao longo do tempo. O facto de as empresas terem passado por uma trajectória iniciada na óptica de produto até à óptica de venda ou de marketing, traduziu-se numa tentativa de aumento do grau de satisfação dos clientes, passando o privilégio a ser dado ao

consumidor. Por outro lado, o aumento a recursos e ferramentas electrónicas, modelos de simulação e sistemas CIM (computer-integrated-manufacturing) terão sido um factor determinante no ajustamento e desenrolar dos processos de geração de inovação.

No entender deste autor, a principal trajectória seguida pelos modelos do processo de geração de inovação tem vindo a ser explicada por diversos modelos que seguidamente se explicitam de forma sucinta.

Numa primeira aproximação teórica, eram utilizados modelos *technology-push*, cujos autores preponderantes são Schumpeter, Carter e William, visualizando um processo linear sequencial simples onde o ênfase era dado à I&D. Nesta perspectiva, o mercado é o receptáculo para os desenvolvimentos gerados pela inovação.

Numa segunda geração, o modelo desenvolvido por Schmookler tem como base o “*need-pull*”. Tratando-se também de um modelo sequencial simples, perspectiva em que, o mercado é a fonte das ideias para a I&D, tendo a empresa um papel reactivo.

Os modelos de terceira geração, designados por “*Coupling model*”, com contribuições de diversos autores tais como Freeman, Rothwell, Mowery e Rosenberg, são baseados numa teoria sequencial entre mercado e tecnologia com a existência de pequenos *feedback's* entre ambos. Nesta perspectiva, existem diversas combinações de *push*, *pull* ou *push-pull*, criando um equilíbrio entre I&D e marketing, sendo o ênfase dado na interligação entre estas duas dimensões.

Numa quarta geração, Kline, Rosenberg, Frem, Lundvall entre outros, desenvolveram aquilo a que outros chamam de “modelo integrado”, o qual tem por base a premissa da “criação em paralelo” (através do esforço de equipas de “desenvolvimento integrado”), existindo uma forte ligação entre fornecedores e clientes, sendo o ênfase dado na relação entre I&D e produção, nomeadamente através da colaboração horizontal (*joint-ventures*, etc).

Reportando à ideia de Rosenberg sobre o seu modelo, Fonseca, J. (1998:134) sustenta que “da mesma forma que a economia se baseia no conjunto da produção-recursos-tecnologia-capacidade de gestão, da mesma forma, para a criação de novos produtos, a existência de uma fronteira de diversas possibilidades de inovação é determinada pela quantidade de conhecimento científico e tecnológico existente e acumulado à data e, em particular, pelo limite do conhecimento que as organizações possuem e que é incorporado na sua “linguagem organizacional”.

O modelo de quinta geração, criado por Rothwell, surge como um desenvolvimento dos anteriores baseando-se num conceito de rede e integrado em sistemas. A sua base assenta na teoria de que a geração do processo de inovação passará pelo recurso ao uso de sistemas inteligentes e modelos de simulação em I&D, modelando a existência de fortes ligações entre clientes e fornecedores primários num co-desenvolvimento de novos produtos e assente na combinação de um conjunto de sistemas coadjuvantes. A promoção de ligações horizontais à base de joint-ventures, grupos cooperativos e acordos de marketing serão o veículo preferencial desta cooperação inter-organização em que a flexibilidade e a estratégia baseada no tempo, qualidade e outros elementos “não preço” serão o principal resultado desta cooperação.

Segundo Ribault, J. *et al* (1995), as empresas deverão ser capazes de combinar “demand-pull” e “technology-push”, evitando assim perder eventuais alterações tecnológicas capazes de criar mais valias competitivas. Sobre o mesmo assunto refere Santos, A. (1999), reportando à estratégia empresarial, que “a estratégia tecnológica é indissociável da estratégia global das organizações”. Na sua visão, “uma estratégia baseada na liderança pelos custos deverá ser baseada na redução dos encargos associados aos *inputs* de fabricação especialmente conseguida através do recurso a soluções tecnológicas inovadoras. Da mesma forma, para uma estratégia de diferenciação, deverão as escolhas tecnológicas incidir em soluções que garantam a qualidade, mudanças de gama e de linha de produto, garantindo uma flexibilização diferenciadora”.

Do exposto, resulta com particular evidência que a gestão estratégica da inovação, enquanto argumento fundamental da estratégia global da organização carece de tratamento específico. Nesta medida é necessário seleccionar as formas de inovação que melhor se adaptam com o(s) objectivo(s) delineado(s), garantindo-se neste procedimento a operacionalização dos projectos de inovação propostos. Segundo Freire, A (2000), “um dos modelos de gestão mais utilizados para gestão estratégica da inovação é o modelo da General Electric/McKinsey adaptado na forma de uma matriz de inovação”. Nesta matriz são identificadas as diferentes modalidades de inovação potencialmente adoptáveis, na perspectiva quer da sua adaptação à atractividade da indústria quer da respectiva posição competitiva. Segundo o autor a matriz deverá ser construída da seguinte forma (*vide* Figura XVI):

Figura XVI – Matriz da Inovação

		Força competitiva da empresa		
		Fraca	Média	Forte
Atractividade da Indústria	Forte	Serviço	Melhoria Gradual	Conceito
	Média	Design	Reorganização	Processo
	Fraca	Embalagem	Reformulação	Marca

Fonte: Freire, A. (2000:254)

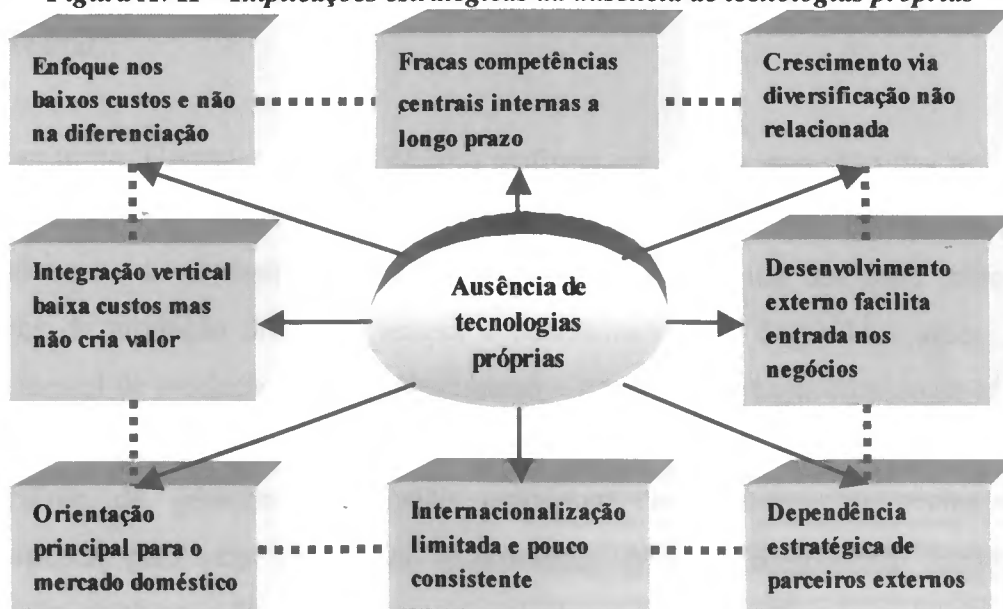
Das diferentes opções apresentadas na matriz, podem, segundo Freire, A.(2000:254), ser extraídas as seguintes considerações:

- **Serviço:** Organizações com competitividade fraca, mas inseridas em indústrias de forte atractividade, sendo recomendável a inovação em formas que sejam complementares com a actividade principal e capazes de criar diferenciação face à concorrência.
- **Design:** Empresas pouco competitivas, em sectores considerados atractivos, sendo por isso desejável um enfoque na inovação em design, com o intuito de aumento de mercado a baixos custos numa forma de diferenciação “flexível”.
- **Embalagem:** Como forma de criar diferenciação a um baixo custo e num sector de baixa atractividade, a inovação em embalagem permite uma transferência de valor para o consumidor de uma forma simples e, muitas vezes, de alta percepção.

- **Melhoria Gradual:** A inovação deverá incidir em aperfeiçoamentos de inovações já existentes, sejam da autoria da organização ou de seguimento, na tentativa de criação de um melhoramento gradual de oferta de mercado.
- **Reorganização:** Num mercado atractivo, as organizações competitivas, deverão inovar em elementos novos, na tentativa de criar novas funcionalidades, reorganizando os serviços ou produtos já existentes.
- **Reformulação:** O facto de a organização estar inserida num sector pouco atractivo, apesar de a sua força competitiva ser média, leva a que a inovação mais pertinente tenha um maior enfoque na distribuição (relativa) dos produtos ou serviços, como misturas de elementos diferentes constituídos a partir de um produto base.
- **Conceito:** Neste campo é recomendável a inovação em produtos radicalmente novos como ganho principal de diferenciação face à concorrência. A alta atractividade do sector, aliada à capacidade competitiva da empresa leva a este tipo de gestão da inovação.
- **Processo:** A indicação de gestão incide sobre a inovação de processo como veículo nuclear de promoção de reforço das capacidades de desenvolvimento de novos produtos.
- **Marca:** Em sectores poucos atractivos, as organizações de alta capacidade competitiva deverão inovar em lançamento e reposição de marca.

Do exposto infere-se que a tecnologia é tida como uma das principais bases da inovação, embora não sendo exclusiva, é talvez a mais poderosa. Desta premissa resulta, no entender de Freire, A. (2000:382) que no “panorama nacional a insuficiência de capacidade tecnológica própria tem sido um dos principais factores inibidores do desenvolvimento de uma verdadeira política de inovação”. Para ilustrar esta análise o autor propõe um esquema em que analisa as diversas implicações estratégicas da falta de tecnologias próprias, bem como o ciclo “regressivo” que tal ausência tende a criar nas organizações (*vide* Figura XVII).

Figura XVII – Implicações estratégicas da ausência de tecnologias próprias



Fonte: Freire, A. (2000:383)

Assim apresentado, o panorama da inovação em Portugal, apesar da importância que lhe é devido, tem demonstrado um fraco desenvolvimento, quer em termos de capital investido, quer medido em termos de produção efectiva de inovação. Refira-se, a título de exemplo, que o país apenas atingiu a percentagem de despesas totais em investigação e desenvolvimento (I&D) (em 1997) de 0,7% do Produto Interno Bruto, ficando muito aquém da maioria dos restantes parceiros comunitários (média de 1,84 % em 1996), bem como dos Estados Unidos da América (2,64 % em 1997) e restantes países da OCDE (média 2,18% em 1996). Enquadrando a situação nacional no panorama europeu, e face a um possível alargamento da União Europeia, importa reforçar o investimento em I&D de forma especialmente selectiva, mormente no que concerne ao esforço das empresas nacionais, única forma basilar de ganhar o desafio da competitividade global em que estamos indiscutivelmente envolvidos.

Tal como refere Godinho, M. (1999), (sustentado na premissa de que os diversos estudos sobre inovação conduzem à conclusão de que as despesas em investigação e desenvolvimento são representativas de importantes *inputs* do processo inovativo e consequente ganho de competitividade), só muito recentemente “as organizações públicas, nacionais e internacionais, ganharam uma maior percepção da importância dos

fenómenos da disseminação da inovação na sustentabilidade da competitividade empresarial”.

Por seu turno, Gonçalves, F. (1999:208) reafirma que “a compreensão das trajectórias de produção e utilização do conhecimento afiguram-se como essenciais para o entendimento da necessidade de gerir, a diferentes níveis, um dos mais importantes factores de produção do nosso tempo: o conhecimento...”. Segundo o autor, a base fundamental de produção deste conhecimento – o trinómio ciência-tecnologia-técnica – aliada à ampliação da capacidade produtiva de diferentes sectores, encontra-se ligada à capacidade de geração e detenção individual ou colectiva de conhecimento, fundamental para uma verdadeira incorporação de uma componente imaterial na produção, também indispensável para o reconhecimento científico e social dos novos produtos.

Segundo Lança, I. (1999:317), Portugal encontra-se num paradoxo causado por uma aproximação à União Europeia em termos macro-económicos, mas sem uma desejável alteração no seu padrão de especialização, marcado fundamentalmente por indústrias trabalho-intensivas, e sem aumento das empresas baseadas no desenvolvimento de conhecimento e de capital humano qualificado. Tal situação terá sido, na perspectiva da autora, fundamental para a estagnação da produtividade nacional face aos parceiros comunitários, pelo que a diferença de esforço em investigação e desenvolvimento, terá sido a principal razão pela fraca produção de inovação em Portugal.

Uma palavra final para o contributo de Guimarães, R. (1998:162), segundo o qual “o presente apresenta tendências mais abrangentes do que a relativa aos processos de inovação”, sendo que, na sua perspectiva, “todas as actividades das organizações serão baseadas no *Knowledge* (conhecimento), como base de trabalho para a criatividade futura, cultura e aprendizagem, difusão da informação e respectivo acesso”.

3.1.1.4 A penetração de mercado²⁸

A passagem de um produto pela fase de industrialização, e consequente entrada no mercado, reveste-se de um conjunto de procedimentos que, segundo Helfer, J. e Orsoni, J. (1996:182) em que assumem papel fundamental a criação de um plano de marketing e a elaboração da estratégia de lançamento do novo produto.

Tal perspectiva tem, contudo, que ter em conta a existência de diversos modelos de penetração de mercado, cuja previsão da evolução das vendas induz a percepção do ciclo de vida do produto e consequente das adaptações estratégicas (tal como definidas no ponto 3.1.1.2) tendo em conta a distinção dos comportamentos associados à primeira compra e ligados à renovação de compra, em que os primeiros podem ser traduzidos em modelos de difusão (modelo de Fournier e Woodlock e modelo de Rogers) e modelos de adopção (modelo Demon – elaborado por Charnes Cooper e Devoe – e modelo Sprinter – elaborado por Geen Urban), enquanto os segundos beneficiam dos contributos de Fournier e Woodlock e Stearns, sintetizados no modelo criado por William Massy.

a) Modelo de difusão de Fournier e Woodlock de primeira compra

O modelo em apreço tem por base principal uma curva de evolução previsível das vendas do novo produto, traduzida através de uma função matemática de curva exponencial, onde são introduzidas taxas de penetração limite.

Esta aproximação pode ser descrita como:

$$Q_t = r \cdot Q \cdot (1-r)^{t-1}$$

onde:

Q_t = crescimento das vendas em percentagens de Q

Q = mercado potencial em percentagens do mercado total

r = taxa de penetração

t = períodos de tempo

²⁸ Os modelos apresentados têm como base principal o contributo bibliográfico de Helfer, J. e Orsoni, J. (1996)

Este modelo tem como principal limitação a não introdução das alterações provocadas pelos esforços de marketing, uma vez que é limitado à partida pela adopção de uma taxa de penetração de mercado não sujeita a evoluções de matriz exógena.

b) Modelo de difusão de Rogers de primeira compra

Este modelo difere do anterior fundamentalmente pela adopção de cinco grupos diferentes de consumidores, introduzindo-os no modelo matemático (inovadores, precursores, maioria predecessora, maioria conservadora e retardatários prudentes). O autor adopta diferentes quotas de mercado ao longo do tempo para cada um dos referidos grupos de consumidores, sendo que o resultado da penetração de mercado é uma curva em S.

c) Modelo Demon de adopção de primeira compra²⁹

Estes modelos, se bem que mais complexos ao nível da quantificação das variáveis que requerem, tornam-se mais ricos na explicação da informação resultante. De uma forma geral o modelo em análise consiste na elaboração de um mapa de redes, contemplando as diversas funções atribuídas ao produto (tais como sejam o ensaio, utilização, etc.), demonstrando que, para cada uma das presentes características, deverão as organizações tomar uma entre três soluções apresentadas: GO – lançar o produto; ON – continuar a experimentação; NOT GO – abandonar o produto.

d) Modelo Sprinter de adopção de primeira compra³⁰

O modelo em apreço surge como uma extensão do anterior, sendo que a especificação e análise de erro toma maior importância.

²⁹ Demon – Decision Mapping via Optimum GO / NOT GO Networks – Mapa de Decisão via análise redes AVANÇO/ABANDONO.

³⁰ Sprinter – Specification of Profits with Interaction under Trial and Error Response – Especificação de lucros sob interacção de resposta e julgamento de erro.

e) Modelo de difusão de Fourn e Woodlock de renovação de compra

Este modelo difere na sua essência face ao modelo de primeira compra por considerar, no modelo matemático, a probabilidade de renovação de compra realizada pelo consumidor, admitindo que este tem a possibilidade de *renovar* a sua compra face a uma primeira compra e num período seguinte. Considera o modelo que, caso a probabilidade de renovação de compra seja próxima da unidade, o produto a introduzir tem uma forte possibilidade de triunfar no mercado.

f) Modelo Steam³¹ de adoção e de renovação de compra

Este modelo difere essencialmente dos anteriores por recorrer a uma maior base de simulação, onde a previsão das vendas dos novos produtos introduzidos no mercado é feita a partir da adoção de probabilidades de repetição da compra, para diversos períodos espaçados na vida útil do produto.

Os modelos apresentados, embora não constituindo um resumo exaustivo dos existentes para a simulação de previsão de vendas, tendem a ser dos mais utilizados. No entanto, refira-se a importância e o contributo que, de uma forma geral, constituem na análise das variáveis vulgarmente consideradas para a introdução de um novo produto no mercado. Regra geral, e segundo Ribault, J. et al (1995) “a maioria dos produtos surgidos a partir de ideias novas têm uma mortalidade muito significativa”. Avaliações preliminares, análise económica, desenvolvimento e teste são vulgarmente etapas a ultrapassar para se conseguir êxito final. Regra geral, em cada 60 novas ideias, apenas uma triunfa e é comercializada. É, por isso, também fundamental dar especial atenção à fase de lançamento e análise da expansão das vendas, como forma de garantir, a título preliminar, o retorno do investimento realizado.

³¹ Steam – Stochastic Evolutionary Adoption Model – Modelo Estocástico de Adopção Evolucionário.

3.1.2 A formulação de estratégias no sector da habitação

Na análise do sector de actividade em estudo irá ser dado um enfoque especial ao modelo das cinco forças de Porter (1979). Conforme descrito anteriormente este modelo considera que a rendibilidade de um sector industrial é determinada pelos seguintes cinco factores que definem o ambiente concorrencial: o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação dos fornecedores; os produtos substitutos; a ameaça de novas empresas concorrentes; e, a competitividade entre as empresas estabelecidas.

3.1.2.1 O poder de negociação dos clientes

As empresas construtoras de habitação, como a maioria das empresas, funcionam em duas classes de mercados, ou seja, o mercado de *inputs*, onde adquirem aos seus fornecedores os produtos e matérias primas necessárias à produção do produto (factores de produção), e o mercado de *outputs*, onde vendem o seu produto final (habitação) ao cliente.

O produto habitação é, geralmente, colocado no mercado de duas formas: ou por venda e negociação directa com o cliente e/ou através de empresas imobiliárias que se dedicam à intermediação da venda do produto. Nos últimos anos, a colocação de empreendimentos imobiliários de habitação em produtos financeiros imobiliários (à semelhança do segmento imobiliário de escritórios), tem ganho alguma expressão, como é exemplo a constituição e comercialização de fundos de investimento imobiliário por parte das instituições financeiras nacionais.

Os clientes do produto habitação são os consumidores finais, uma vez que o intermediário – empresa imobiliária – é paga, regra geral, pelos seus serviços através de uma percentagem do valor de venda do produto final. No entanto, existem dois factores fundamentais para a análise e determinação da força do cliente de habitação: a sensibilidade ao preço e o poder relativo na negociação.

A sensibilidade ao preço por parte dos clientes depende fundamentalmente da diferenciação do produto que, quanto maior, tende a que o cliente apresente uma maior disponibilidade para a substituição do produto com base no preço dado que a indiferenciação não é apercebida pelo cliente como factor de acréscimo de valor, tornando-se o preço a principal diferença perceptível; ao contrário, quanto maior for a diferenciação (qualidade) do produto (medida em função dos aspectos considerados importantes pelo cliente), menos sensíveis estarão estes à variável preço, podendo esta ser “amortecida” pela introdução de atributos ao produto com um maior peso na decisão de compra do cliente. Desta forma a qualidade do produto é um factor determinante na diminuição da sensibilidade ao preço.

Assim sendo, dada a fraca diferenciação da habitação de qualidade média nas zonas limítrofes da periferia de zona urbana de Lisboa, nomeadamente pela oferta de localização geralmente pouco aprazível (acrescida pela actual conjuntura desfavorável), poderá existir uma maior pressão para a baixa de preços, enquanto que, no sector residencial central e em zonas de qualidade urbanística reconhecida, assiste-se a uma oferta de qualidade superior, existindo por isso uma menor sensibilidade ao preço por parte do comprador.

Pelo que, no caso em apreço, o poder de negociação do cliente final tende a ser bastante frágil, decorrente principalmente dos também débeis (especialmente no sector residencial novo) :

- a) grau de informação dos compradores sobre o produto, preço e custo do produtor: os compradores com um grau de informação acima da média tendem a negociar “melhor” a habitação, nomeadamente no que diz respeito a informação técnica do produto (materiais utilizados, potencial de desenvolvimento de qualidade da zona em que se insere a habitação, etc.);
- b) grau de substituição do produto: a um maior poder de substituição por parte dos compradores estará associado um maior poder de negociação. Regra geral, no sector em estudo, o grau de substituição é muito baixo pela importância do

produto na vida do comprador e consequentemente a que lhe atribui na decisão de compra.

3.1.2.2 O poder de negociação dos fornecedores

O sector de construção de habitação recorre a uma grande variedade de fornecedores desde as matérias primas de base (inertes, cimento, aço em varão), pedras naturais até aos diversos equipamentos integrantes do produto, tais como: elevadores; material eléctrico; entre outros.

Em Portugal, e no caso em apreço, os mercados de fornecedores são, na sua maioria, fragmentados, onde, tendencialmente, não se verificam fenómenos de concentração. Existem alguns casos de integração vertical, pela constituição de grandes grupos construtores capazes de intervirem efectivamente ao longo da cadeia de valor, desde a exploração de matéria prima necessária à fabricação das estruturas até à comercialização final do produto.

A análise dos factores que determinam o poder relativo entre as empresas de um sector e os seus fornecedores é análoga à análise das relações entre essas empresas e os seus clientes directos. Assim, podem ser tipificadas algumas das principais bases de estruturação do poder de negociação, segundo uma perspectiva de articulação no âmbito do mercado nacional, e em especial do da zona da grande Lisboa:

- a) grau de concentração dos fornecedores: no sector em apreço, de um modo geral, os fornecedores encontram-se em mercados fragmentados, não existindo fenómenos de concentração, pelo que o poder de negociação depende, em primeira instância, da dimensão da empresa construtora;
- b) peso relativo dos custos associados à mudança de fornecedor: não se encontram grandes custos de substituição, em resultado do tendencialmente baixo poder de negociação dos fornecedores;
- c) grau de informação das empresas construtoras sobre os produtos e preços dos seus fornecedores: quanto maior for a informação das empresas sobre os seus

fornecedores e da respectiva formação de custos, maior a capacidade de negociação;

- d) grau de substituição de produtos: dado o elevado grau de oferta o grau de substituição é elevado. Apenas produtos inovadores ou escassos no mercado tendem a ser potenciais fontes de rendibilidade acrescida;
- e) integração vertical: existe a possibilidade de integração por parte das grandes construtoras para garantirem fornecimentos integrais e preferenciais, havendo um elevado potencial para se atingirem estádios de auto-suficiência.

3.1.2.3 Os produtos substitutos

Regra geral, o potencial de rendibilidade de um sector é determinado pelo preço máximo que os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos por ele oferecidos. No entanto, este preço depende fundamentalmente da existência ou não de produtos substitutos. No caso do sector em análise, a substituição é feita principalmente através de produtos de qualidade superior, transmitindo um valor ampliado para o cliente, ditado por uma oferta orientada para a “sensação” de vantagem e acréscimo de valor ao conceito de base que é o habitar. Nota-se, nos últimos anos, um enfoque na oferta de “sensação” de criação de “tempo acrescido” para o utilizador como seja o condomínio com jardim privativo, a localização preferencial junto a áreas de lazer, o comércio integrado – retirando a necessidade de sair do alojamento por parte do utilizador e consequente ganho de tempo – a par de uma crescente oferta de qualidade do produto, tal como são os casos da pré-instalação de aquecimento, das cozinhas pré-equipadas, entre outras. São estas atitudes empresariais, de cariz inovador, que tornam alguns produtos capazes de se apresentarem como substitutos, embora na verdade sejam apenas alternativas.

Segundo o balizamento assinalado, pode afirmar-se que a intensidade da ameaça de substituição depende fundamentalmente:

- a) da propensão dos consumidores para a compra de produto substituto – sensibilidade ao preço e disposição para absorver o custo “psicológico” da substituição;
- b) das características da relação preço/qualidade do produto substituto – a disposição para a troca depende do ganho de qualidade / satisfação relativa face ao preço. Quanto menor a diferença de oferta menor a disposição para a troca em função do preço;
- c) da introdução de elementos diferenciadores nos produtos quer seja a nível de processo, de produto ou de negociação (nomeadamente na relação com o cliente), os quais se apoiam, fundamentalmente, na promoção do “produto ampliado”, demonstrativa de uma real ampliação da transferência de valor para o cliente.

3.1.2.4 A ameaça de novos concorrentes e das empresas estabelecidas

Neste particular ganha especial importância a entrada de empresas³² dos restantes países da União Europeia apoiada na política de livre concorrência e explorando a efectiva possibilidade de um aumento previsível dos níveis de concentração no sector.

Como tal, devem ser tidos em conta diversos aspectos onde se incluem: as disposições legais relativas ao sector, os potenciais incrementos e dinamização de economias de escala, o grau de diferenciação dos produtos oferecidos e a imagem de marca dos principais actores.

³² Note-se o caso da empresa construtora espanhola Ferrovial, que na zona da área Metropolitana de Lisboa tem vindo a promover produtos imobiliários de habitação através da empresa do grupo em que se insere, Ferrovial Inmobiliária, e a construir diversos empreendimentos de habitação de alta qualidade com uma oferta de produto inovadora, aproveitado como atributo de apelo a interligação com a instituição financeira do grupo – o Banco Bilbao Viscaya Argentaria na concessão de crédito para as suas promoções imobiliárias.

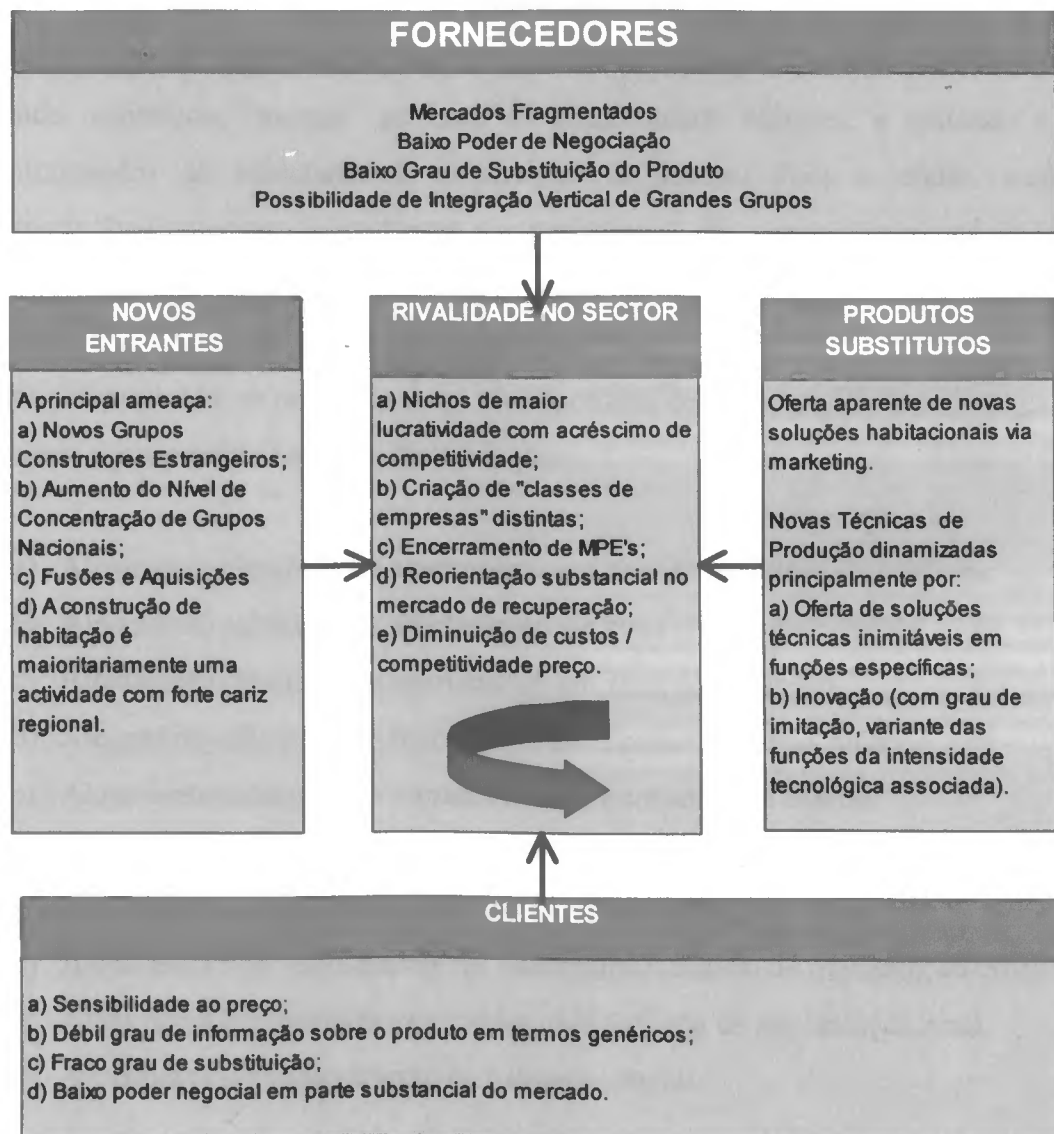
Desta forma, poder-se-á considerar que no sector de construção de habitação, a natureza e a intensidade da concorrência entre empresas dependerá, no futuro, fundamentalmente do seguinte:

- a) da evolução do grau de concentração do sector;
- b) da diversidade do posicionamento dos concorrentes – neste sector, tradicionalmente, as empresas são semelhantes em dimensão, forma, estratégia, objectivos e custos, não existindo uma grande diversidade;
- c) da diferenciação de produto – quanto maior for a semelhança entre produtos, maior a propensão para a mudança por parte dos consumidores para um produto diferenciado dos restantes;
- d) da taxa crescimento do sector;
- e) da percepção e realidade das barreiras à saída.

Não obstante, algumas das tendências anteriormente assinaladas, prevê-se não só a entrada de grupos construtores estrangeiros bem como a dinamização dos grandes grupos nacionais, ampliando fortemente a concorrência, certamente associada a um tipo de oferta portadora de soluções com maior aderência às necessidades e anseios dos clientes.

Do exposto, retira-se a síntese que de seguida se apresenta à luz do modelo das 5 forças de Porter.

Figura XVIII – Síntese dos determinantes da estrutura competitiva do mercado de habitação na Área Metropolitana de Lisboa, segundo as cinco forças de Porter



Fonte: Pesquisa do Autor



3.1.2.5 O ciclo de vida do produto habitação

Os diversos tipos de oferta de habitação presentes no mercado são passíveis de ser caracterizados, segundo a perspectiva produto-mercado, em função do estágio do ciclo de vida em que se encontram. A cada estágio estará associada uma diferente estratégia, visando, sobretudo, “alargar” as fases de rentabilidade máxima, e tentando evitar (minimizando) as associadas à diminuição de lucros. Para o efeito, torna-se imprescindível antecipar as mudanças nas preferências dos consumidores até ao limite de influenciar directamente os seus comportamentos.

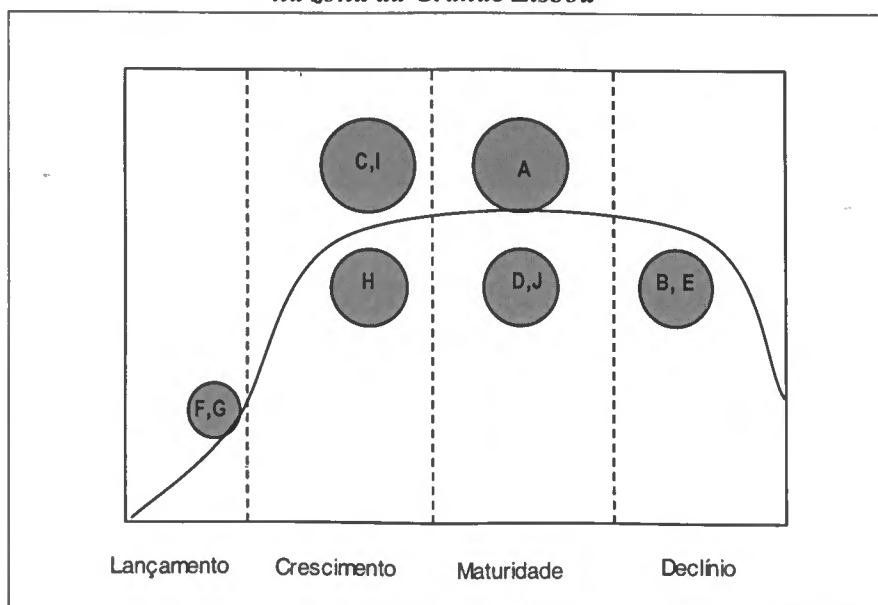
Nesta perspectiva, e na região da Área Metropolitana de Lisboa, podem-se distinguir os seguintes tipos produto-mercado de habitação:

- a) Alojamento clássico tipo apartamento em zona consolidada da periferia
- b) Alojamento clássico tipo apartamento em zona consolidada central
- c) Alojamento clássico tipo apartamento em zona de expansão
- d) Alojamento clássico tipo moradia em zona consolidada da periferia
- e) Alojamento clássico tipo moradia em zona consolidada central
- f) Alojamento inovador³³ em zona consolidada central
- g) Alojamento inovador em zona consolidada da periferia
- h) Alojamento tipo apartamento em condomínio fechado de implantação urbana
- i) Alojamento tipo moradia em condomínio fechado de implantação rural
- j) Alojamento tipo apartamento de habitação social

Dividindo as diferentes etapas do ciclo de vida de um produto, ou de um produto-mercado em introdução, crescimento, maturidade e declínio, a Figura XIX apresenta uma matriz de caracterização do estágio de cada um dos produtos, introduzindo alguns exemplos do tipo de promoção e/ou zonas de implantação e desenvolvimento dos referidos produtos.

³³ Considera-se a título de exemplo os apartamento tipo “LOFT”, amplamente utilizados como habitação nos Estados Unidos da América e cuja introdução em Portugal teve lugar em 2001 pela promoção de um conjunto habitacional destas características na zona de Alcântara.

Figura XIX – Perspectiva sobre as fases do ciclo de vida dos produtos/mercados de habitação na zona da Grande Lisboa



Fonte: Pesquisa do autor

Considerando a área das circunferências enquanto dimensão actual do mercado, é possível extrapolar segundo a visão explicitada os seguintes ensinamentos: produtos F e G (inovadores) em introdução; produtos C, I e H (apartamentos em zonas de expansão e condomínios fechados) em crescimento; produtos A, D e J (habitação em zonas de periferia e habitações sociais em fase de maturidade); produto B e E (habitação em zona consolidada central em declínio). Poder-se-á assim considerar que os produtos habitacionais em fase de introdução terão ainda uma concorrência baixa, uma vez que parecem não existir muitas empresas a comercializar este tipo de produto. Os produtos C, I e H parecem ter triunfado no mercado, estando em franca fase de crescimento, tendo sofrido melhorias significativas. Por outro lado, a sua crescente quota de mercado é demonstrativa de uma tendência crescente de volume de negócios. Os produtos A, D e J estando em maturidade atingiram praticamente a satisfação do mercado potencial sendo que, carecem de algumas melhorias perceptíveis pelo consumidor para “ganharem” terreno face à concorrência. Os produtos B e E, devido à escassez de terrenos (se em produto não novo), poder-se-á considerar que, pela idade, se encontram em declínio. No entanto, se “melhorado e renovado” é um produto potencialmente muito interessante no mercado por se encontrar em localização preferencial, portanto, passível de reposicionamento em termos do próprio ciclo de vida do produto.

3.1.2.6 A orientação estratégica na indústria de habitação

Os produtos em fase de introdução (habitações de carácter inovador) deverão ser alvo de uma estratégia em que as variáveis chave a considerar serão, para além da qualidade do produto, o preço e a promoção. Isto é tanto mais verdade quanto mais periféricas forem as zonas de localização da oferta, onde a variável preço poderá ser mais facilmente ajustada do que nas zonas com grande centralidade. É previsível uma expansão rápida deste mercado se estrategicamente orientada para clientes mais sensíveis ao preço mas onde também a concorrência tenderá a crescer.

Os produtos habitacionais em fase de crescimento deverão ser alvo de uma política de comunicação forte, com o objectivo de atingir novos segmentos de mercado e consequentemente darem expressão às oportunidades de expansão do mercado. A variável preço irá, por isso, estar associada a uma contínua pressão do mercado.

Os produtos habitacionais em fase de maturidade estão, na sua maioria, em regressão, ou seja, a perder progressivamente os seus consumidores, quer por não atingirem as classes mais altas (mais disponíveis para novos produtos), quer pelos efeitos da actual conjuntura económica. Desta forma, uma estratégia de aumento da relação qualidade/preço, incluindo promoção da qualidade urbana surge como o antídoto mais poderoso para contrariar as inevitáveis perdas de procura.

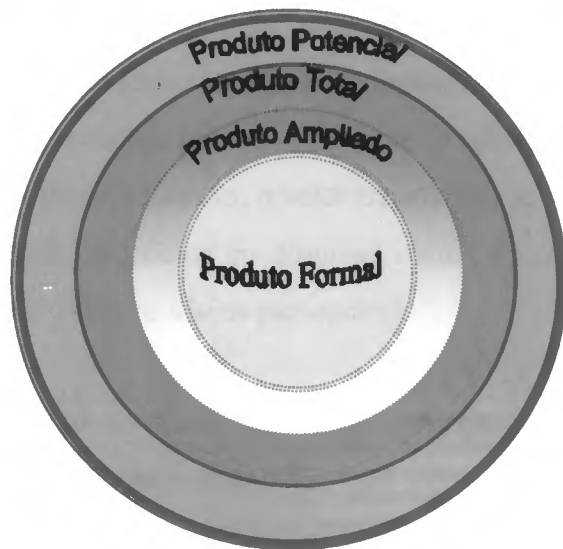
É de notar que a procura de apartamentos e moradias em zona consolidada urbana se apresenta em declínio, sendo que a estratégia, correntemente utilizada, é a de transformar a localização em argumento chave para a atracção de clientes, assistindo-se a um fenómeno de valorização acentuada das zonas centrais, ganhando expressão os projectos de requalificação urbana que respondem a uma procura protagonizada pelas classes mais altas, onde o preço perde peso enquanto factor central de decisão de compra.

3.1.2.7 A inovação no produto habitação

A inovação nos produtos habitacionais tende a ser criada a partir da procura de satisfação dos clientes, no que diz respeito às necessidades geradas pelo estilo de vida, assumido (altamente condicionado pelo “efeito – demonstração”) no seio das classes mais elevadas. Nesta perspectiva, as variáveis “tempo” e a relação qualidade / preço têm sido as principais “armas” exploradas pelos actores que protagonizam a oferta de habitação na Área Metropolitana de Lisboa, tendo o fenómeno produzido também efeitos ao nível da relação oferta / procura junto da parcela da população que evidenciando intenção de compra apresenta rendimentos mais modestos.

Com efeito, pode observar-se uma nova oferta de habitação com localização suburbana portadora de uma forte componente de lazer e espaços livres que acompanha em termos de conceito uma também recente oferta nos centros das cidades com uma perspectiva também de criação de espaços de lazer e crescente noção de tempo disponível – seja através de condomínio fechado, seja pela proximidade de espaços públicos de carácter similar. Fenómeno que tem conduzido em termos de produto ampliado à crescente incorporação de percepção de “ganho de tempo” por parte dos utilizadores. O mesmo acontece com a oferta de produtos agregados ao produto principal (cuja funcionalidade básica é habitar) de forma a permitir a ampliação da entrega de valor ao cliente. Neste campo assiste-se a uma tendência de oferta de produtos habitacionais com cozinhas integradas, espaços de comércio nos empreendimentos, jardins infantis e até mesmo jardins privativos, constituindo por si só, novas formas de entrega de valor ao cliente, muitas vezes geradores de uma maior apetência para que a decisão de compra seja tomada. No fundo, tem-se vindo a assistir a uma atitude de oferta que, de forma crescente, vem explorando as diferentes dimensões do produto nos termos constantes da Figura XX, que de seguida se apresenta:

Figura XX – As diferentes dimensões do produto segundo Kotler



Fonte: Levitt, T. (1965)

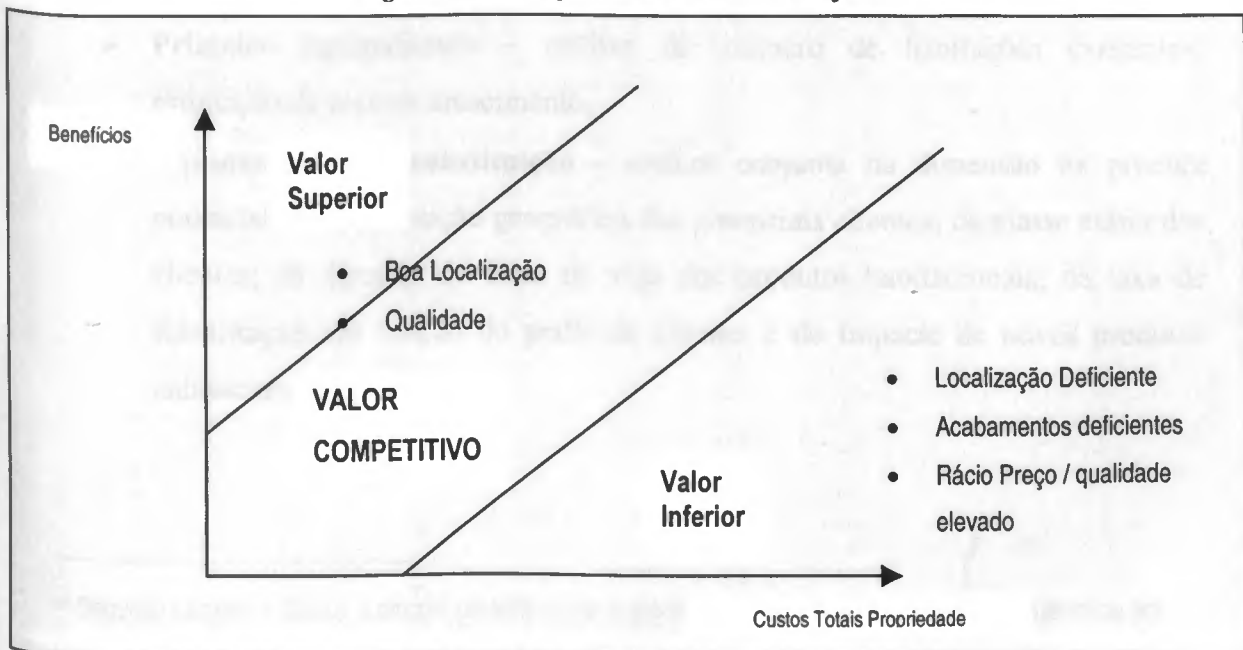
Ao produto formal (correspondente à necessidade genérica que o cliente deseja ver satisfeita), encontra-se a necessidade básica de habitar. Segundo Cabrita, A. (1995), esta necessidade corresponde, ao nível do alojamento, à satisfação de elementos tais como a segurança, a privacidade, a inserção cosmogénica³⁴, o estabelecimento de relações entre o sujeito e o objecto e a afirmação básica de expressão de uma territorialidade individual. O produto ampliado (que engloba expectativas que o cliente tem sobre o produto) é traduzido na habitação através da introdução, na oferta, de elementos tais como a garantia de qualidade de alguns componentes – instalações eléctricas, águas e esgotos de bom funcionamento, janelas com estanqueidade adequada, etc.. Já o produto total (conjunto que engloba expectativas para além das que o cliente espera) é conseguido através da introdução de factores como sejam os serviços integrados nos empreendimentos, jardins privativos entre outros. O produto potencial corresponde, na perspectiva de Kotler, P. (2000:417), ao agregado que abrange todos os aumentos e transformações a que o produto poderá ser submetido por forma a surpreender o cliente. Logicamente, é neste último estágio que a inovação assume um papel preponderante através de um processo criativo que contempla respostas satisfatórias mesmo para as necessidades e anseios menos perceptíveis.

³⁴ O autor define inserção cosmogénica como a representação universal e inserção natural do sujeito, ou seja, o retorno a si mesmo, traduzido num regresso narcisista à infância.

Ampliando os benefícios e diminuindo os custos do cliente, as organizações tornam-se capazes de densificar a transferência de valor, tentando em permanência que tal se coloque acima da disponibilizada pela concorrência. O referencial do valor transferido para o cliente será, em última instância, o valor transferido pelos concorrentes directos. Não faz sentido aumentar benefícios ou diminuir custos do cliente, se a concorrência não o fizer ou desde que o cliente não os percepcione.

A tradução do problema em termos do sector da habitação é realizada através da mais valia apresentada por empresas construtoras que conseguem transferência de valor percebida pelo cliente - parcerias estratégicas com instituições financeiras (para aprovação automática de crédito à habitação); localizações privilegiadas; alta qualidade. A Figura XXI pretende ilustrar a situação em apreço: aumentando os “custos totais de propriedade” para o cliente será necessário aumentar os benefícios transferidos por forma a entrar na faixa de concorrência com “valor competitivo”. Da mesma forma, em caso de oferta com altos benefícios transferidos, mais facilmente será realizada uma oferta de valor superior com competitividade, desde que não se aumentem significativamente os custos de propriedade.

Figura XXI – Referencial Custo / Benefício



Fonte: Adaptado de Helfer J., Orsoni J. (1996)

3.1.2.8 A penetração de mercado do produto habitação

O processo de estimativa da procura na habitação é realizado através da análise das quantidades possíveis de venda de um determinado produto num determinado mercado (tal como descrito no ponto 3.1.2.5). A habitação (sendo um mercado de procura primária expansiva³⁵, principalmente nos produtos inovadores e muito pouco expansiva nos produtos em maturidade), é analisada à luz da perspectiva do enquadramento teórico relativo a bens de consumo duradouro.

Neste tipo de produtos, a análise é centrada na distinção da procura do primeiro equipamento (primeira habitação – potencialmente de famílias jovens ou em fase de transição), para a procura do produto de substituição (principalmente adquiridos por famílias financeiramente mais consistentes ou de mais elevado grau etário). A especificidade destes elementos leva a que na habitação o preço geralmente despendido no primeiro equipamento seja, em média, substancialmente inferior ao de substituição.

Neste contexto, a procura de habitação é, geralmente, tratada através da análise dos seguintes elementos:

- **Primeiro equipamento** – análise de: número de habitações existentes; estimação da taxa de crescimento.
- **Equipamento de substituição** – análise conjunta da dimensão da procura potencial; da distribuição geográfica dos potenciais clientes; da classe etária dos clientes; da duração do ciclo de vida dos produtos habitacionais; da taxa de substituição em função do perfil do cliente; e do impacte de novos produtos habitacionais, entre outros.

³⁵ Segundo Lambin, J. (2000), a procura primária diz-se expansiva quando o nível das vendas é influenciado por factores externos tais como sejam o ambiente e esforços de marketing realizados pelos intervenientes dos actores do processo.

No contexto da habitação, é muito influente a estimativa através de dados históricos, principalmente a taxa de crescimento, onde a interdependência com algumas variáveis tais como a taxa de juro no crédito à habitação e a taxa de poupança, indicadores relevantes em termos de propensão ao consumo, matéria em que as tendências antagónicas possibilitam avaliações menos incertas.

Tal como em diferentes áreas de negócio, também aqui, a análise da evolução do mercado, funciona, tendencialmente como o mais importante contributo para a tomada de decisão em termos de oferta a disponibilizar, assunto que será alvo de atenção no capítulo seguinte, segundo uma perspectiva estratégica.

4 A segmentação do mercado de habitação e o comportamento do cliente

4.1 A segmentação de mercado

Segundo Kotler, P. (2000:278), numa concepção moderna, a segmentação primária do mercado refere-se “a um grande grupo que é identificado a partir das suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

Um dos problemas centrais da análise da rendibilidade de um sector é o da delimitação do seu próprio universo de acção. Nenhum sector apresenta dimensões e limites claramente definidos, nem em termos de produtos nem em termos da existência de uma área geográfica operativa. Da mesma forma que se poderá afirmar que nenhum mercado é verdadeiramente homogéneo, sendo a segmentação a resposta modelizada com maior potencial para responder aos problemas da fragmentação e da heterogeneidade dos mercados.

No mercado de construção de habitação existem diversas possibilidades de definir critérios de segmentação mas, na sua generalidade, todos eles englobam variáveis tidas como fundamentais como são os casos do produto, do perfil do cliente e da área geográfica de implantação. Variáveis estas que estarão também na base da abordagem que de seguida realizaremos.

A definição de segmentos de mercado revela-se, no sector em estudo, de uma importância acrescida, uma vez que a segmentação primária deverá identificar, dentro de um mercado que é altamente heterogéneo, as preferências dos consumidores com o objectivo de: hierarquizar uma escala de valores entre os atributos que os respectivos grupos de compra privilegiam; discretizar por diversos segmentos a oferta de produto mais adequada ao consumidor e protagonizar, desta forma, uma oferta ao nível do produto ampliado ao qual o mercado evidencia maior aderência. A complexidade intrínseca à oferta de diferentes tipologias de habitação, em diferentes localizações e a

importância social deste tipo de produto leva a que a segmentação tenha em consideração a perspectiva apresentada dando relevância às dimensões psicográficas de cada grupo de procura específica.

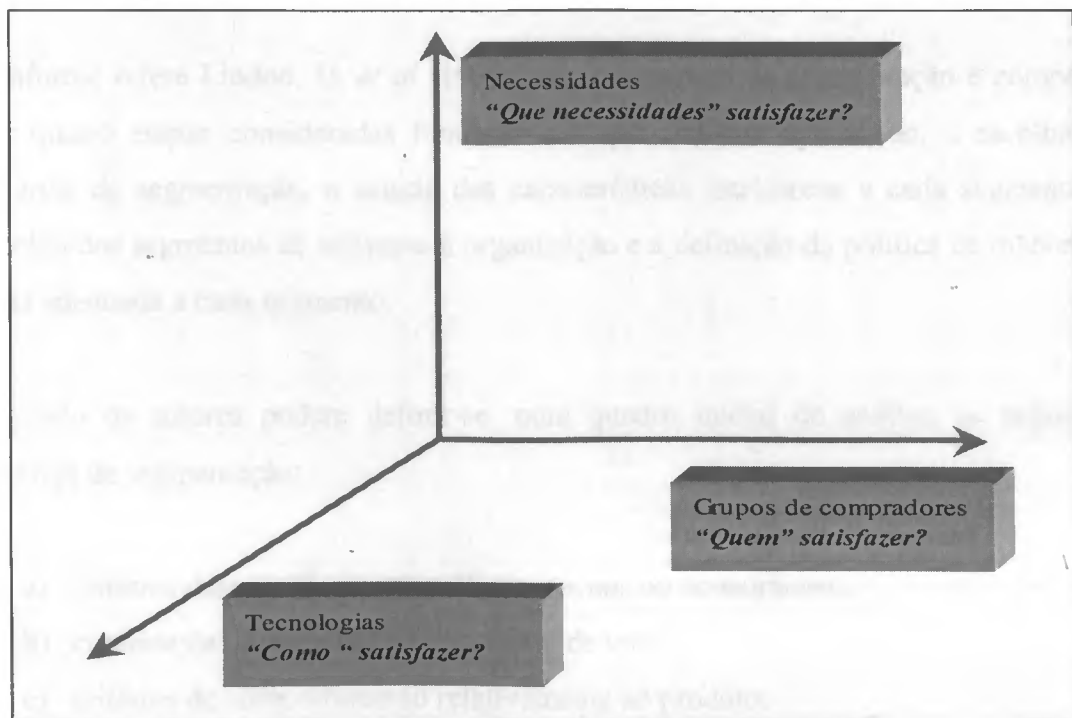
Lambin, J. (2000:238) define a partição dos mercados globais como macro-segmentação, cujo principal objectivo assenta na identificação dos principais produto-mercado. Numa segunda etapa, mais refinada, a que chama de micro-segmentação, sugere a identificação de segmentos no interior de cada produto-mercado. Refere o autor que, com base nesta partição, poderão as empresas avaliar a atractividade de cada produto-mercado e por consequência dos segmentos de mercado assim determinados.

O objectivo primordial da segmentação consiste na definição de um mercado de referência que, do ponto de visto do vendedor, se possa traduzir como representativo³⁶, podendo antever as respostas às seguintes questões:

- Quais os diferentes grupos de compradores potencialmente interessados no produto (quem?)
- Quais as necessidades, as funções ou as soluções a satisfazer (o quê?)
- Quais as tecnologias existentes ou os equipamentos susceptíveis de produzir essas funções (como?)

O autor citado propõe, um método gráfico (Figura XXII) para facilitar o tratamento e a análise das variáveis em presença (necessidades/tecnologias/comprador) tendo em vista a definição de segmentos na base do binómio produto-mercado.

³⁶ Para o efeito os segmentos de mercado deverão ter as seguintes características: mensurabilidade; substancialidade; acessibilidade; espaço de manobra e potencialidades de crescimento futuro (*vide* Kotler, P. 2000)

Figura XXII – As dimensões do quadro de referência da segmentação

Fonte: Adaptado de Lambin, J. (2000)

A metodologia proposta está directamente ligada com a transferência de valor para o cliente. Segundo Kotler, P. (2000), a transferência de valor para o cliente é o resultado da diferença entre o valor total entregue ao cliente (valor do produto, valor dos serviços, valor do pessoal e valor da imagem) e o custo total para o cliente (custo monetário, custo do tempo, custo da energia física e custo psíquico). Desta forma, uma empresa poderá ampliar a transferência de valor para o cliente, ou por aumento de valor, ou por redução de custos. Estando a satisfação do cliente directamente relacionada com o valor que lhe é entregue, então a satisfação será tanto maior quanto maior o valor apercebido pelo cliente face às expectativas que dele fez, normalmente superadas aquando da oferta de inovações se adequadas e estruturadas com base nas necessidades a satisfazer.

Pelo que, as organizações deverão orientar a sua acção tendo em vista que a compreensão do comportamento se apresenta, cada vez mais, como passível de mensurabilidade. Num espaço concorrencial cada vez mais regido pelas “normas” impostas pela globalização, em mercados com clientes cada vez mais sofisticados e com maior capacidade negocial, uma abordagem segmentada e discretizada do mercado apresenta-se como vector basilar de sucesso.

4.2 Os critérios de segmentação

Conforme refere Lindon, D. *et al* (1999:140), o processo de segmentação é composto por quatro etapas consideradas fundamentais que, na sua óptica são, a escolha de critérios de segmentação, o estudo das características intrínsecas a cada segmento, a escolha dos segmentos de interesse à organização e a definição da política de marketing mais adequada a cada segmento.

Segundo os autores podem definir-se, num quadro inicial de análise, os seguintes critérios de segmentação:

- a) critérios demográficos, geográficos, sociais ou económicos;
- b) critérios de personalidade e de “estilo de vida”;
- c) critérios de comportamento relativamente ao produto;
- d) critérios de atitude psicológica relativamente ao produto.

A escolha dos critérios de segmentação deverá assim supor que se possam definir, com um certo grau de precisão, as suas principais vantagens face a outros critérios bem como a análise da consistência dos resultados deles decorrentes. Referem aqueles autores, com base nesta análise, que as principais dimensões de um critério de segmentação são a pertinência, a mensurabilidade e o valor operativo.

A pertinência de um dado critério está relacionada com as características que um dado segmento possui e que devem ser evidenciadas face às diferenças de segmento para segmento. Por exemplo, o critério “idade” é importante na segmentação do cliente de habitação, porque está indissociavelmente relacionado com o poder de compra e tipo de habitação desejada e tendencialmente com o estágio de vida da família.

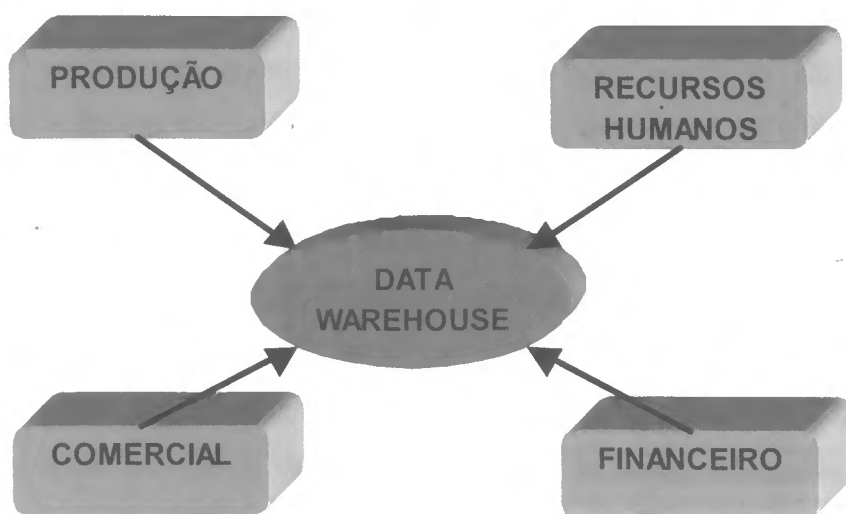
A mensurabilidade de um critério é fundamental para a definição da dimensão do segmento e para uma possível identificação de diferenças comportamentais e de atitude entre segmentos.

O valor operativo de um critério está relacionado com a facilidade de utilização por partes dos gestores, por forma a que possam orientar os seus esforços sobre os segmentos em análise segundo uma perspectiva estratégica.

Em termos genéricos merece referência a utilização de novas tecnologias na ajuda da definição de segmentos de mercado, de que são exemplos mais conhecidos o *data mining* e o *data warehouse*, que segundo Kotler, P. (2000:130), são um conjunto de métodos de gestão de informação capazes de extrair padrões de consumo de grandes massas, a partir de bases de dados, proporcionando informação tal como: a identificação dos clientes disponíveis a uma melhoria de produto; a identificação dos clientes insatisfeitos e capazes de comprar produtos noutras empresas; os clientes que privilegiam certo tipo de agregação ao produto base; a gestão integrada dos gostos; as aspirações dos clientes, etc..

Segundo o autor, este novo tipo de gestão de informação, apesar de implicar investimentos avultados, tem-se revelado, especialmente quando necessário o tratamento de séries longas, um instrumento de grande eficácia para a adequação da estratégia comercial aos segmentos de mercado definidos com especial incidência no que concerne à configuração dos desejados núcleos de mercado, emprestando à tradicional massificação de mercado possibilidades da sua reconfiguração em termos selectivos.

Neto, T. (2001:111) define *datawarehouse* como “um conjunto de componentes de hardware e software que pode ser utilizado para analisar a grande quantidade de dados que as empresas vêm acumulando na sua vida operativa com vista a melhorar os seus processos de decisão”. Na sua perspectiva, a riqueza inquestionável que os dados históricos representam no apoio à tomada de decisão deverá ser traduzida num “potencial conhecimento”, transformando-se assim num “activo” valioso. Em termos técnicos, o “*datawarehouse*” é um banco de dados que contém dados provenientes dos diversos sistemas operacionais da organização e do ambiente externo que, depois de devidamente “filtrados, analisados e optimizados” permitem a realização de consultas. (*vide* Figura XXIII) orientadas segundo especificidades previamente definidas.

Figura XXIII – A ideia do Datawarehouse

Fonte: Neto, T. (2001:113)

Em suma, o “*datawarehouse*” é um sistema de gestão e tratamento de informação que faculta o acesso à informação crucial numa busca continuada de melhoramento dos processos de tomada de decisão, aumentando assim a capacidade competitiva da empresa.

Ainda segundo Neto, T. (2001:135) “o “*datamining*” é uma ferramenta que permite descobrir novos significados para os dados bem como a emergência de oportunidades de negócio tendo por base o recurso a tecnologias de reconhecimento de padrões e a técnicas estatísticas e matemáticas”. De uma forma sucinta, poder-se-á referir que o “*datamining*” procura “significados” nos dados estatísticos através de formas de actuação (associação inter-dados, análise de *clusters*, classificações, padrões sequenciais, etc), permitindo ao utilizador uma decisão sobre os resultados obtidos. A maioria da informação expedida pelo sistema refere-se à busca de afinidades entre conjuntos, alocação de grupos através de critérios pré-definidos e análise de tendências em determinados intervalos de tempo.

Para uma empresa de construção, a adopção de uma política de gestão de informação desta natureza permitirá adequar, por exemplo, as tipologias de apartamentos a oferecer a determinado segmento de procura ou até mesmo diferentes tipos de materiais ou

equipamentos mais apreciados por determinada classe de compradores. Obviamente este processo de adequação ao mercado resultará numa melhor gestão de recursos e consequente redução de custos, embora se reconheça serem as suas utilizações preferenciais as ligadas a actividades que lidam com grandes séries de indicadores.

Utilizando os pressupostos anteriormente focados, são propostos critérios de segmentação para o mercado de habitação, analisando a segmentação pelo produto habitação, pelo consumidor do produto em causa e pela localização geográfica do produto. A análise da segmentação pelos critérios adoptados, não pretendendo ser exaustiva, visa dar a conhecer os principais vectores de análise de segmentação para a habitação.

4.3 A segmentação pelo produto

Analisando o produto habitação poder-se-ão definir os seguintes tipos de oferta que correspondem a outros tantos segmentos de mercado (*vide ponto 3.1.2.5*): apartamento, moradia e inovador. Da mesma forma, cada segmento pode dividir-se em subsegmentos que, ao apresentarem dimensões mais reduzidas podem denominar-se de “nichos de mercado”.

4.3.1 Segmento apartamento

O segmento apartamento, corresponde a habitação do tipo de propriedade horizontal em fracção. Este segmento, sem dúvida o de maior expressão na zona da Área Metropolitana de Lisboa, tanto pelo volume (cerca de 65,4 % em 1998), como pelo número de consumidores, pode dividir-se em diversos subsegmentos em função das suas características físicas. Destas características apresentam-se algumas que se podem considerar como fundamentais e que condicionam a procura no segmento: a dimensão, a tipologia, a idade e a “qualidade”, que por sua vez estão associadas à transferência de valor para o cliente.

4.3.2 Segmento moradia

O segmento tipo moradia corresponde à habitação do tipo unifamiliar, sendo que a divisão em fracção não está presente. Este segmento, com um volume de cerca de 34,6 % na área em estudo, era o segundo mais representativo sendo, no resto do país, o mais expressivo. Dentro deste segmento encontram-se subsegmentos como por exemplo o das moradias isoladas, geminadas ou em banda. Tal como nos apartamentos, as características físicas de dimensão, tipologia, idade ou qualidade revelam-se de especial interesse em termos de uma actuação comercial compaginada segundo a filosofia de marketing.

4.3.3 Segmento inovador

Nos últimos anos desenvolveram-se alguns pequenos nichos de mercado passíveis de caracterização como segmento. São exemplo deste produto os alojamentos habitacionais tipo “loft” ou o aproveitamento de construções não previstas inicialmente para habitação mas que, sendo passíveis de adaptação para esse fim, e pela localização distinta da maioria dos restantes segmentos, surgem como um mercado em desenvolvimento. Veja-se o notório desenvolvimento e a adaptação de “montes” no Alentejo ou a readaptação de casas rurais na zona rural da envolvente peri-urbana da região de Lisboa (a “segunda habitação” parece surgir neste segmento como base principal de volume de mercado).

4.4 Segmentação pelo consumidor

Conforme refere Rosário, J. (1992) pode definir-se o mercado de consumo como o mercado de todos os indivíduos e famílias que procuram bens e serviços para seu uso pessoal. Nesta perspectiva, cabe aos responsáveis de marketing a compreensão e pesquisa das necessidades do consumidor na tentativa de se encontrarem em melhor posição face à avaliação e adequação das estratégias comerciais que pretendem ver implantadas. Neste contexto, a segmentação pelo consumidor reveste-se de especial importância na medida em que permite a distinção entre clientes e a tomada de decisões estratégicas adequadas à suas pretensões.

No sector de construção de habitação podem definir-se seis grupos de consumidores, conforme atesta o estudo de Fernandez, J. *et al* (2001), baseados no seu estágio do ciclo de vida. Os grupos referidos são os seguintes:

- **Grupo 1:** Segmento dos casais sem filhos;
- **Grupo 2:** Segmento dos casais com filhos ainda crianças;
- **Grupo 3:** Segmento dos casais com filhos crianças e adolescentes;
- **Grupo 4:** Segmento dos casais com filhos adolescentes;
- **Grupo 5:** Segmento dos casais com filhos adolescentes e adultos;
- **Grupo 6:** Segmento dos casais com filhos mas já não co-habitando com os pais.

A tipologia apresentada, próxima do conceito “ciclo de vida da família” apresentado por Kotler, P. (2000) permite, de uma forma consistente, compreender as aspirações e anseios dos diferentes segmentos compradores de habitação. No entanto, a evolução sociológica dos últimos anos evidencia a existência de mais grupos de análise que deverão também ser objecto de atenção como são os segmentos dos agregados familiares mono-parentais e dos formados por um único indivíduo. O crescente número destes casos deixa antever a constituição de grupos de dimensão relevante e por isso passível de constituírem segmentos de mercado específicos.

4.5 Segmentação por área geográfica

Tomando por base a Área Metropolitana de Lisboa, é possível distinguir alguns segmentos ou grupos de consumidores por zonas geográficas preferenciais para a compra de habitação.

Como tal, podem distinguir-se as seguintes zonas:

- **Grupo 1:** consolidada de periferia;
- **Grupo 2 :** consolidada central;
- **Grupo 3 :** de expansão;
- **Grupo 4 :** de implantação rural;
- **Grupo 5 :** de habitação social.

Os cinco grupos em questão estão intimamente ligados com a discretização e caracterização do parque habitacional de Lisboa realizado no capítulo II do presente trabalho. Globalmente, poder-se-á afirmar que, na região alvo deste estudo, a segmentação geográfica é fundamental dadas as diferenças estruturais, quer a nível de preço quer de qualidade urbanística (*vide* Quadro AIII a AXXV em anexo).

4.6 O comportamento do cliente de habitação e a necessidade à afirmação social

Tendo presente o exposto debruçar-nos-emos de seguida sobre a problemática da definição de um quadro conceptual que permita descrever de que forma o comportamento do cliente de habitação está directamente relacionado com a necessidade à afirmação social.

O comportamento do consumidor (em função das suas necessidades genéricas, derivadas, absolutas ou relativas), e os fundamentos das suas motivações e os diferentes níveis de resposta (racionais ou de estímulo) revelam-se como estruturantes de base do processo de compra a ter em conta segmentação, uma vez que no caso presente estamos perante uma “compra de complexidade alargada” fazendo apelo a um esforço de compra muito considerável.

4.6.1 Factores explicativos da compra

No sector da construção de habitação parece existir uma grande correlação entre a fase da vida do comprador e o tipo de preferências, transformando esta variável como correntemente utilizada para a segmentação por consumidor do mercado da habitação (*vide ponto 4.4*). Na generalidade dos casos, é normal que um casal em início de vida dê preferência a tipologias mais pequenas, devido não só a questões financeiras, mas igualmente de índole sociológica, focalizando-se as preferências em termos da resposta a necessidades imediatas. Este grupo de consumidores é ampliado, normalmente, através da inclusão de pessoas solteiras e de solitários, onde se incluem também os recém-divorciados.

É, hoje, genericamente aceite que a procura de satisfação com a habitação está directamente relacionada com a cultura prevalente na comunidade de inserção. Segundo Cabrita, A. (1995: 19), “A ligação do termo qualidade à objectividade estrita e ao quantitativo, quando na arquitectura e nas ciências humanas, a habitação é um valor subjectivo e qualitativo, tocando, por vezes, o inexplicável e o não questionável (o cultural e o estético)”. A posição dos clientes face à busca de satisfação residencial é, por isso, determinada por aspirações qualitativas e quantitativas determinadas por factores diversos abarcando questões subjectivas próprias da cultura individual.

Geralmente, o utente final está integrado num grupo (segmento de mercado), pertencendo a um dado estrato sócio-económico, num dada etapa da sua vida e com um dado conjunto de necessidades e anseios que gostaria de ver satisfeitos. Incluem-se também aqui valores de ordem psicológica e cultural que, no “exercício” de habitar, são muitas vezes determinantes para a escolha da localização da habitação. Por isso, a dimensão sociológica é indissociável de um estudo mais aprofundado sobre o conceito de habitar.

A busca continuada de qualidade na habitação, quer a nível individual quer a nível social, é determinada principalmente pelo conceito de habitar. Este conceito é determinado por códigos de conduta social e por padrões culturais em que se inserem a noção de família, as relações com o meio envolvente, entre outras, e que foram desenvolvidos pelos diversos grupos sociais ao longo dos tempos. Daí, por exemplo, o lugar central que a cozinha tem para os povos mediterrâneos (fogo), e que não é apreendido da mesma forma para os habitantes do Norte da Europa.

Do ponto de vista histórico, e em termos muito genéricos, podem encontrar-se três etapas distintas de forma de habitar ao longo do tempo. Numa primeira etapa, a habitação tinha como principal objectivo a protecção e abrigo num quadro social em que a principal forma de organização social era a existência de uma cultura tribal. Numa segunda fase, surgem pequenos aglomerados urbanos em que aparecem os laços de vizinhança, relações e trocas comerciais entre indivíduos. Numa última etapa, surge a forma de habitar como cultura urbana perfeitamente demarcada, surgindo a necessidade

de existência de equipamentos sociais de utilização colectiva, de habitação de protecção de uma vida quotidiana muitas vezes marcada por um ritmo nem sempre saudável, assistindo-se muitas vezes a uma depreciação das relações de vizinhança, alargando-se de forma sucessiva os ponderadores de decisão que o comprador tende a usar em formatação da sua decisão de compra.

Por isso, é fundamental, tal como foi abordado anteriormente, definir com uma maior precisão a interligação entre as necessidades concretas do indivíduo e as suas motivações para a compra. No caso da compra de habitação as motivações são de ordem diversa tal como vimos na primeira parte do capítulo.

Segundo Maslow (*in*: Lambin, J.:2000) o indivíduo tem, ao longo do tempo, vários tipos de necessidades e que, de um modo geral, se baseiam na teoria da hierarquia das necessidades. Na perspectiva do autor as necessidades de nível mais baixo são as consideradas mais importantes pelo indivíduo, sendo que este vai “evoluindo” ao longo da hierarquia das necessidades à medida que as vai satisfazendo. Em termos práticos, poder-se-á utilizar o modelo de Maslow para compreender alguns aspectos implícitos no comportamento de compra – muitas vezes não são óbvias quais as necessidades e anseios que o produto satisfaz e, na verdade, o mesmo produto pode ser adquirido por pessoas diferentes para satisfazer necessidades ou anseios diferentes. Por esta razão, as estratégias de segmentação devem ser baseadas em informação recolhida na relação entre comportamento de compra e satisfação de necessidades. As necessidades identificadas por Maslow, estão organizadas de forma crescente do seguinte modo:

- Necessidades fisiológicas – necessidades fundamentais para a existência física do indivíduo;
- Necessidades de segurança – física e psicológica;
- Necessidades sociais – integração num dado grupo social;
- Necessidades de estima – construção do eu;
- Necessidades de realização – evolução pessoal.

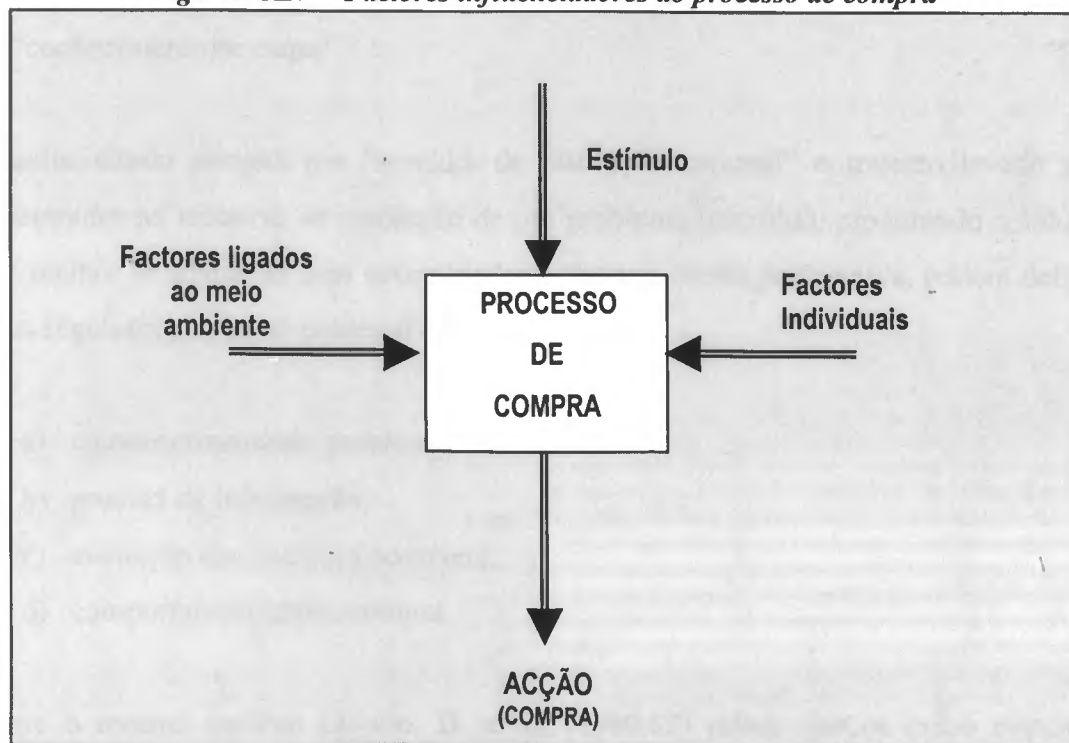
Decorrendo do exposto, a existência de uma clara hierarquia de necessidades que têm na sua base a satisfação de carácter primário (fisiológicas), passando para as necessidades de segurança, posteriormente às sociais e de estima e, finalmente, às de realização. Obviamente, as necessidades alteram-se ao longo do desenvolvimento físico e psíquico do indivíduo pelo que, passando este por um objectivo de sobrevivência inicial, irá, ao longo da sua vida, procurar satisfazer objectivos de estilo e qualidade de vida.

Esta percepção de evolução é pertinente no quadro de análise dos atributos para a escolha de habitação, nomeadamente pelo facto de estes se correlacionarem com as características que podem definir um segmento, enfocando-se especialmente o estágio do ciclo de vida familiar.

Por outro lado, existem diversos factores externos ao indivíduo, que, com maior ou menor intensidade, poderão ser essenciais no processo de decisão de compra. Para estudar este efeito, Veblen³⁷ identificou diversos níveis de factores externos ao indivíduo e que, quanto mais próximo lhe estão, maior a influência que exercem sobre o seu comportamento.

A Figura XXIV tenta ilustrar esta realidade, sendo que os factores externos considerados são os de carácter individual (motivação, experiência, personalidade, imagem própria, atitudes, entre outros), ligados ao meio envolvente (cultura, classe social, grupos sociais e família), e, de estímulo. A acção (compra) é assim determinada pela intensidade e influenciada pelos referidos factores.

³⁷ Referido em Helfer, Orsoni (1996:118)

Figura XXIV – Factores influenciadores do processo de compra

Fonte: Adaptado de Helfer J., Orsoni J. (1996:118)

Em jeito de conclusão, podem distinguir-se dois factores fundamentais em termos explicativos do processo de compra. Em primeiro lugar, o meio ambiente que influencia o indivíduo. Em segundo lugar, os elementos individuais que, ao variarem de pessoa para pessoa, fazem de cada comprador um “ser” independente.

Desta forma, o processo de compra de habitação reveste-se de características específicas, determinadas, fundamentalmente, pela importância do produto em causa quer em termos individuais, quer pela própria afirmação social (ou de grupo) que encerra. O próximo sub-capítulo atenta nestas questões, tentando correlacioná-las com os conceitos teóricos aqui descritos.

4.6.2 O processo de compra e a “compra” de habitação

Segundo Lambin, J. (2000), “o comportamento de compra compreende o universo das acções tomadas pelo consumidor no estágio que vão desde os antecedentes à compra, durante a compra e após a compra, e pelos quais o indivíduo ou a organização

empregam os seus esforços por forma a efectuarem as suas escolhas com um certo grau de “conhecimento de causa” ”.

O autor citado designa por “conduta de resolução racional” o trajecto levado pelo consumidor na tentativa de resolução de um problema (escolha), procurando a solução que melhor se adapte às suas necessidades e anseios. Nesta perspectiva, podem definir-se as seguintes etapas no processo de compra:

- a) reconhecimento do problema;
- b) procura da informação;
- c) avaliação das soluções possíveis;
- d) comportamento após compra.

Sobre o mesmo assunto Lindon, D. *et al* (1999:82) refere que os cinco principais aspectos do comportamento de compra e escolhas relativas de um dado consumidor são:

- a) as motivações da compra;
- b) os seus critérios de escolha entre as marcas;
- c) o grau de implicação relativamente ao produto;
- d) o grau de premeditação da compra;
- e) as fontes de informação e de conselho às quais os consumidores recorrem.

Um dos aspectos de maior relevância no comportamento de compra e nomeadamente na compra de habitação é a “*influência do risco percebido*”. Quanto maior for o “*risco percebido*” associado à compra, mais complexa se torna a decisão de compra.

Os estudos de Jactoty e Kaplan (1972) referidos em Lambin, J. (2000:103) corroboram esta posição e definem os seguintes tipos de riscos percebidos pelos compradores:

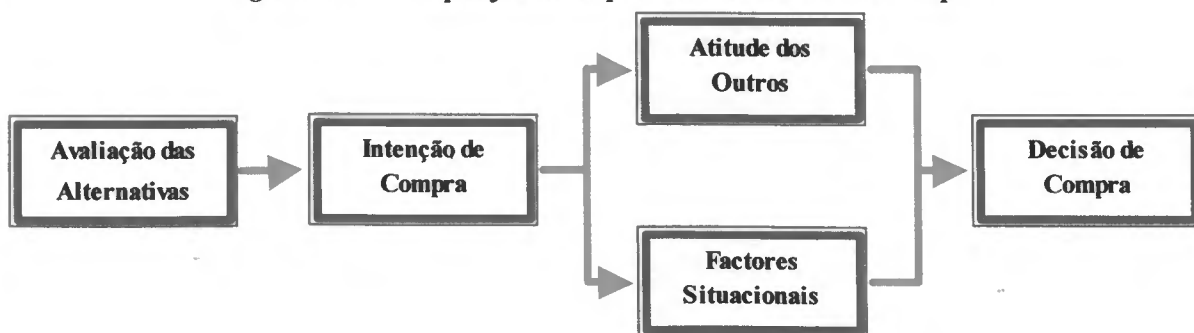
- O risco funcional – da não satisfação das expectativas feitas sobre o produto após a sua compra;

- O risco financeiro – substituição ou reparação em caso de deficiência do produto;
- O risco físico – quando o consumo se pode associar a riscos ou para a saúde ou para o ambiente;
- O risco da perda de tempo – tempo gasto associado a reclamações, devolução, etc.;
- O risco social – quando o produto transmite uma “imagem social” não correspondente à do comprador;
- O risco psicológico – risco de insatisfação face à compra.

Kotler, P. (2000:204) apresenta outros dois factores que intervêm entre a intenção de compra e a decisão de compra: a “atitude dos outros” e os “factores situacionais imprevistos”. Segundo este autor, quanto maior for o negativismo imposto por alguém próximo do consumidor, maior o ajustamento negativo que este fará na sua decisão de compra. Da mesma forma, quanto mais positiva for a opinião de alguém que o consumidor respeite face a dado produto ou atributo, tanto mais positiva será a ideia que o comprador dele fará.

Sublinhe-se ainda que, o comprador é altamente influenciado pelos “factores situacionais imprevistos”, os quais podem influenciar e mudar a intenção de compra, estando, a título de exemplo, neste caso a possibilidade da perda de emprego por parte do comprador (que imporá prioridades de compra diferentes) ou o desagrado face a determinado vendedor do produto a adquirir.

Em termos simples a Figura XXV explicita o percurso, tendencialmente observado por parte do comprador devotado à compra em termos dos factores que acabamos de descrever.

Figura XXV – Etapas finais do processo de decisão de compra

Fonte: Adaptado de Kotler, P. (2000)

A compra de habitação, não só pela importância que representa na vida familiar, mas também pelas necessidades que visa colmatar (altamente abrangentes, passando pelas de natureza fisiológica, segurança e até à definição de “status” social) poderá ser considerada de “elevado grau de implicação” e “elevado grau de premeditação” de compra, implicando, por isso, um intenso recurso a fontes de informação.

O elevado grau de risco normalmente percebido pelo comprador (nomeadamente o risco financeiro e social) faz da compra do produto habitação uma compra com elevado significado pessoal conduzindo a uma elevada complexidade da “*conduta de resolução racional*”, definida como a perspectiva em que os comportamentos de compra não são “erráticos” mas condicionados pelo “princípio da racionalidade limitada” (Lambin, J. (2000:103)).

A maioria das pesquisas e estudos sobre as necessidades dos consumidores de habitação e dos atributos por eles mais valorizados evidenciam a importância do ciclo de vida familiar e induzem que a mobilidade residencial é função das necessidades específicas dos consumidores como sejam o aumento de espaço, área de lazer, proximidade de estabelecimento de ensino ou de emprego.

Os estudos de Fernandez, J. et al (2001) apresentam uma classificação dos principais 15 atributos para a localização de habitação ao longo do ciclo de vida familiar, a qual é apresentada no Quadro II. Neste quadro são evidentes as diferenças de preferência ao longo do ciclo de vida familiar, corroborando as análises anteriormente referenciadas, embora se reconheça que as especificidades do mercado introduzam algumas mutações

na tabela apresentada, a sua inclusão deve ser entendida a título exemplificativo, uma vez estarmos a tratar desta problemática em termos da região de Lisboa e não da que o autor citado se baseou para a estruturação do seu pensamento.

Quadro II – Preferências de atributos de localização ao longo do ciclo de vida familiar

Preferência	Casal sem filhos	Filhos criança	Filhos Criança/Adolescente
1	status	escola	escola
2	sossego	sossego	sossego
3	trabalho	verde	polícia
4	escola	status	status
5	verde	centralidade	trabalho
15	transportes públicos	igreja	igreja
14	igreja	comércio	comércio
13	comércio	transportes públicos	transportes públicos

Preferência	Filhos adolescentes	Filhos adolescentes/adultos	Ninho Vazio
1	polícia	sossego	comércio
2	escola	verde	conveniências
3	sossego	conveniências	status
4	verde	polícia	sossego
5	supermercado	supermercado	hospital
15	igreja	escola	trabalho
14	transportes públicos	transportes públicos	escola
13	comércio	comércio	transporte públicos

Fonte: Adaptado de de Fernandez, J. et al (2001:6)

4.6.3 As necessidades do cliente de habitação e o ciclo de vida familiar

Dois dos principais factores de estruturação da decisão de compra por parte do cliente de habitação são o “valor de utilização” e o “valor de posse” do produto habitacional que adquire. Segundo André, M. (1998:44), estes podem ser definidos da seguinte forma:

Valor de utilização – “resultado funcional, meta ou objectivo, que é percebido directamente através do consumo de um produto”. Por exemplo, uma sala espaçosa num apartamento ajudará a transmitir uma sensação de conforto no usufruto da mesma. Um dado produto ou serviço específico poderá proporcionar um determinado leque de objectivos de utilização. É exemplo desta situação, o facto de consumidores diferentes de um mesmo conjunto habitacional procurarem objectivos diferentes – espaço, proximidade de rede de transportes, transmissão de noção de afirmação social, etc.”

Valor de posse – “valor que um cliente poderá extrair de um dado produto, quer seja pelas qualidades simbólicas ou estéticas que apresenta quer pelo “sensação” de valor por ele transmitidas”. O efeito de “associação” permitido pelo usufruto está, segundo a mesma autora, directamente relacionado com os produtos que contêm uma forte componente motivadora de “orgulho de posse”. Na habitação podem encontrar-se produtos com esta característica como sejam, por exemplo, os complexos habitacionais localizados em zonas consideradas de luxo, ou até mesmo, pelo seu valor monetário percebido por terceiros.

Os dois tipos de valor apresentados não são mutuamente exclusivos, ou seja, muitos produtos são capazes de realizar uma oferta que abrange ambos os valores. Também no produto habitacional esta situação é verificada com alguma regularidade. Um cliente que adquira um produto habitacional numa zona central, poderá, além de usufruir do serviço de uma boa rede de transportes ou de uma zona altamente valorizada em termos urbanísticos, conseguir uma sensação de “orgulho de posse” ou “imagem social”.

A análise da transmissão deste tipo de valores encontra-se intimamente ligada à criação de valor para o cliente, bem como à satisfação de anseios dos clientes de habitação. Reportando à hierarquia das necessidades de Maslow, poder-se-á considerar que a habitação é um produto que poderá alcançar transversalmente quase todos os tipos de necessidades, desde as de ordem fisiológica, até à determinação e influência de um determinado “status social”.

5 Perspectivas para uma nova abordagem do marketing da habitação em Lisboa: Proposta de um conjunto de vectores chave para a actuação comercial segundo uma filosofia de marketing

5.1 O marketing no sector da habitação: a sua importância versus situação actual

Os factores mais directamente relacionados com a forma de actuação das empresas na área comercial são a cultura instalada, o porquê dos seus “hábitos” e a percepção da necessidade de mudança. Pelo seu cariz marcadamente industrial, o produto construção é também, por isso, afectado por uma forma de pensamento geralmente associada a este tipo de produtos. Uma destas atitudes, profundamente enraizada, é que os produtos industriais concorrentes não são diferenciáveis.

No panorama nacional a grande maioria das empresas, nomeadamente as de pequena e média dimensão que se dedicam à edificação de habitação, ainda não adoptaram uma verdadeira visão de marketing. Um grande número destas empresas é do tipo familiar, concentrando em apenas uma ou duas pessoas a gestão da empresa, e às quais cabe a responsabilidade das decisões estratégicas, passando pela produção e até muitas vezes à subcontratação de parceiros incluindo comerciais.

Esta forma de actuação está de certa forma enraizada no comportamento da grande maioria das empresas de construção de habitação, não só pela sua forte tradição de indústria pesada, mas também por um elevado grau de aversão à inovação de produto associada a fraca flexibilização, conforme foi referido nos capítulos precedentes.

No início do século XX a grande maioria das empresas industriais vivia naquilo que é corrente chamar de economia de produção. Segundo Vert, C. (1991:25), a indústria baseava-se “naquilo a que optámos por chamar economia de produção, num ambiente caracterizado pela penúria de bens industriais. Como consequência dessa penúria, a concepção e a comercialização eram menos importantes do que a produção dos produtos”.

Neste tipo de “economia” era apenas considerado importante produzir em larga escala uma vez que o escoamento estava à partida garantido dada a escassez do bem. A razão da manutenção destes princípios era assim baseada na reduzida oferta de produto face à procura garantindo-se desta forma a venda e escoamento do produto.

Era por isso aceite que o importante era produzir a maior quantidade possível, uma vez que não havia praticamente concorrência ou, se existisse, não seria importante. O crescimento do mercado ao ser sempre superior à capacidade de produção conduzia a uma garantia de escoamento, pelo que a qualidade era relegada para segundo plano, estando a rentabilidade e o crescimento do negócio naturalmente assegurados.

Mais tarde, e depois da crise de 1929 até à 2ª Guerra Mundial, viveu-se um novo tipo de actuação empresarial nas indústrias onde a predominância era dada às vendas. Era necessário criar uma nova forma de “trabalho” onde fosse possível criar ambientes empresariais que tivessem em atenção a procura de bens e/ou serviços dada a sua importância nas organizações.

Assim sendo, foi dada primazia à qualidade dos circuitos de distribuição e melhores formas de comunicação, verificando-se ainda melhorias no plano da publicidade e de estudos de mercado como forma de aproximação e entendimento do mercado.

É, no entanto, a partir do final da 2ª Grande Guerra que surge o advento do marketing. A emergência de um grande número de clientes com maior poder de compra, o rápido crescimento da população, as novas formas de comércio a retalho e, fundamentalmente, o aumento da capacidade de compra da população em geral, permitindo o acesso a produtos fora das necessidades básicas, conduziu a que as empresas sentissem diversas pressões para mudar o seu comportamento.

A nova filosofia assentava no pressuposto de que seria necessário produzir o que se vende e não o contrário. O cliente passou a estar no centro das decisões estratégicas e, os produtos e serviços que pretende obter para colmatar as suas necessidades passam a

ser a base da produção das organizações. O consumidor ao centrar em si a atenção geral da organização, leva a que a função comercial seja necessariamente integrada num todo, desiderato a que a filosofia de marketing empresta resposta adequada.

Neste contexto, e tal como afirma Kotler, P. (2000:44) “quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes, o resultado é o marketing integrado”. A perspectiva do autor é de que esta forma de marketing assenta em dois níveis distintos. O primeiro considera que todas as suas funções deverão ser accionadas conjuntamente e o segundo de que o marketing deverá ser incorporado nos diversos departamentos da organização, transformando o cliente como a principal força de controle da acção das organizações e o marketing como a principal função de integração (*vide* Figura A IV, em anexo).

De um modo geral, pode afirmar-se que as organizações têm vindo ao longo do tempo a adoptar diferentes filosofias de actuação, consoante as diferentes alterações no contexto sistémico em que se inserem, pelo que a evolução da função comercial pode ser vista no quadro de um processo evolutivo cujo progresso exige esforços específicos por parte das empresas.

Tal facto significa que nem sempre a visão integradora é assumida, tal como é o caso no sector em estudo. Com efeito, pela sua especificidade, a construção tem sido arredada desta filosofia por diversas razões, sendo mesmo um dos sectores em que a tradição tem sido mais difícil de ser “apagada” da gestão de topo. Por outro lado, sendo a habitação um produto industrial, está também sujeito a comportamentos generalizados como sejam a pouca motivação para a concepção e desenvolvimento de novos produtos e para a sua comercialização.

A atitude herdada da “economia de produção”, aliada à ideia errónea de que este tipo de produtos não é diferenciável, conduziu a uma profunda debilidade estratégica da maioria dos gestores por incapacidade de equacionarem que é possível diferenciar e posicionar a oferta através da segmentação dos mercados (leia-se produto/mercado).

A caracterização da situação em apreço carece ainda de ser complementarizada no que diz respeito ao caso nacional. Com efeito, a evolução das organizações e da doutrina de actuação seguidas – desde a óptica de produção a uma óptica de marketing – terá sido substancialmente afectada em Portugal pela aprovação da lei regulamentadora do condicionamento industrial³⁸. Segundo Brito, J. (1986:480), a descrição teórica do condicionamento industrial assenta em três bases principais: “a construção da economia corporativa ou da corporativização da indústria, a da limitação da concorrência e da industrialização controlada prosseguida pelo Estado Novo”. Refere ainda o autor, que “a lei então aprovada, além de garantir um mercado intervencionismo estatal através do condicionamento e disciplinização nos diversos ramos industriais levou a que a concorrência perdesse o papel de principal mecanismo regulador da economia para passar a ser tolerada.”

Acrescenta também o mesmo autor que na doutrina subjacente a tal atitude a “concorrência tinha de se limitar, podendo estabelecer-se em duas únicas vias: a da qualidade dos produtos e a das embalagens, já que as outras alternativas se encontravam estreitamente controladas” (Brito, J. 1986:480).

Fundamental ainda na constituição da referida lei, era a premissa política de um processo de “industrialização controlada”, reconhecendo o Estado que “não só em épocas de quebra como nas de estabilidade, ou de euforia de negócios” havia que garantir a estabilidade de todo o sistema, objectivo do regime corporativo vigente na altura.

Em termos práticos, a lei do condicionamento industrial tinha repercussões directas na forma de empresariar das organizações industriais, nomeadamente pela garantia da não concorrência directa, escoamento de produto garantido e, muitas vezes, relações privilegiadas com o Estado, sendo protegidas de eventuais entrantes nos seus negócios de actuação. Conforme refere Brito, J. (1986:471), reportando a esta realidade e às

³⁸ Lei nº 2052, que promulga as bases do condicionamento industrial, in: Diário do Governo, 1ª série, nº 56 de 11 de Março de 1952.

barreiras à entrada colocadas a potenciais entrantes através de situações de excepção consagradas através do eufemismo da "...a forma de relacionamento de algumas grandes empresas com os poderes públicos...". Não é de estranhar desta forma que a actuação pelo marketing tenha conhecido em Portugal um percurso que só no passado recente ganhou expressão.

Feita esta importante referência, assinala-se que o ambiente e o contexto económico e social do país está presentemente a sofrer uma profunda transformação. Tendências de privatizações com aumento directo de concorrência, próxima abertura da economia à Europa Central e Oriental, criação da moeda única europeia, são exemplos de alterações significativas que terão impacte em todo o conjunto da actividade económica portuguesa.

Já a nível social, a melhoria do nível de vida, movimentos ecológicos (acolhimento do princípio do poluidor-pagador), aumento do sentimento de poder por parte dos consumidores, maior necessidade de satisfação, maior poder de argumentação e exigência de qualidade ao preço justo são tipicamente generalizados aos novos consumidores.

Neste quadro, é previsível um movimento de expansão assinalável da adopção da filosofia de marketing sob pena de um apreciável número de empresas não conseguirem vingar, sendo expectável o crescente reconhecimento da importância da função comercial para as empresas do sector, independentemente da sua dimensão. Da mesma forma, é necessário analisar as possibilidades da adopção de um planeamento em que esta função esteja presente, tendo uma relevância equivalente às tradicionalmente privilegiadas (produção e aprovisionamento) baseando-se numa filosofia de marketing.

É, hoje, perfeitamente aceite que os consumidores procurem, cada vez, mais não o produto por si só mas a satisfação de um anseio ou necessidade. É na adaptação da aderência entre o que o produto proporciona e as expectativas que o comprador tem sobre o produto que confluem as potencialidades de sucesso da actividade.

A situação em apreço reflecte duas vertentes diferentes do marketing. São elas o marketing operacional e o marketing estratégico. O primeiro é definido segundo Lambin, J. (2000:9) como “a faceta mais espectacular e visível do marketing, onde (incluindo publicidade) a promoção ocupa lugar de destaque”, “encarregue de atingir os objectivos de venda ou de quota de mercado...”. Segundo o mesmo autor (2000:31), o marketing estratégico tem como função “orientar a empresa para oportunidades de mercado bem adaptadas aos recursos e ao saber-fazer, oportunidades estas que apresentam potencial de crescimento e de lucro”.

Dada a sua natureza de cariz marcadamente orientador e definidor de produtos e mercados-alvo, o marketing estratégico assenta a sua actuação num horizonte temporal de médio-longo prazo. No que concerne à sua “área” de intervenção e articulação na organização, deverá estar funcionalmente relacionado com outros departamentos, e em especial com os de planeamento, I&D e produção, como forma de se conseguir uma concertação de esforços numa perfeita definição de objectivos e estratégias.

O marketing estratégico é, por isso, fundamental para que a empresa seja possuidora de uma percepção concreta das necessidades dos seus clientes potenciais, as quais se constituirão como formatadoras de diferentes opções empresariais, através do processo de construção de vantagens concorrenciais significativas.

Segundo Kotler, P. (2000:86), “o objectivo do planeamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados”. Ora, sendo o mercado o local das “trocas potenciais” e local onde se geram as oportunidades comerciais, é fundamental que as empresas descubram quais as mais significativas face aos recursos e competências empresariais que detêm.

Sendo os objectivos empresariais declarações de intenção de vivências futuras, então é necessário estabelecer uma relação biunívoca entre os objectivos e as oportunidades como forma de estabelecimento de uma estratégia global e consequente plataforma de actuação.



Assiste-se contudo, em Portugal, e nomeadamente na região alvo do presente estudo, a um grande défice de empresas que actuam no mercado desta forma e que tenham constituído, por exemplo, um departamento comercial que actue segundo uma filosofia de marketing.

Com efeito, ao longo da história do sector da construção de habitação, tem existido quase sempre uma procura elevada, apenas com alguns abrandamentos devido a ciclos económicos menos favoráveis, ou por políticas de habitação desadequadas ou desfazadas no tempo face às necessidades do mercado.

A evolução da construção licenciada em Portugal acompanhou o crescimento da procura conforme referido anteriormente, apesar da oferta ter tido quase sempre escoamento garantido (*vide* Figura A III em anexo).

Neste contexto, não é por isso de estranhar que a grande maioria das empresas funcionem ainda segundo uma óptica de produção, em que, havendo grande procura, não existem grandes necessidades de planeamento operacional nem estratégico, verificando-se quase sempre um escoamento da produção gerada que, tal como vimos anteriormente, deixará em breve de ser o traço marcante da actividade do sector.

Regra geral, as empresas de construção de habitação regem-se por normas algo rígidas e de certa forma coincidentes no que diz respeito à forma de publicitação dos seus produtos (através de prospectos publicitários dos empreendimentos), de fixação de preços (quase sempre o mesmo valor em função da zona) e produto (as inovações tecnológicas no sector nem sempre são aproveitadas da melhor forma e a oferta é quase sempre semelhante para o mesmo segmento).

Interessa, por isso, cada vez mais reflectir sobre esta forma de actuação, analisar as debilidades da falta da função comercial, e avaliar as vantagens de uma nova forma de actuação baseada numa verdadeira filosofia de marketing neste sector.

Uma outra determinante da necessidade de mudança resulta da atitude dos novos consumidores, cada vez mais exigentes e com comportamentos mais consistentes no que diz respeito ao seus hábitos de compra. Este nova atitude dos consumidores traduz-se numa exigência de produtos mais diferenciados e adequados às necessidades que consideram mais importantes, estando cada vez mais dispostos a fazer solicitações até agora não levadas em conta pelos construtores. Este novo tipo de procura leva a que, cada vez mais, a oferta seja pressionada para a diversificação e sofisticação (seria, por exemplo, impensável há alguns anos, em Portugal, a oferta de apartamentos com aquecimento central ou instalação sonora incorporada) que constituirão seguramente argumentos concorrenciais da maior valia.

É ainda de realçar que os novos clientes já “aprenderam” a responsabilizar as empresas quando não estão satisfeitos com o produto final, levando a que a qualidade tenda também a ser factor “chave” de diferenciação face à concorrência.

Em termos genéricos, pode afirmar-se existirem, desde já, movimentos empresariais indiciadores da adaptação a esta nova realidade, embora, as mudanças implementadas sejam principalmente ao nível de produção que, na ausência de uma função comercial forte, tende a limitar as mudanças e inovações, que senão menores, serão tendencialmente de carácter incremental.

A tendência observada revela a importância que tem sido preferencialmente dada à implementação de novos métodos construtivos visando a adaptação às novas exigências de habitabilidade e, em termos de gestão dos contratos, a postura imprimida tem no recurso a subcontratações um dos argumentos mais relevantes para o inevitável adelgaçamento dos custos.

A combinação destes vectores é cada vez mais considerada como factor determinante da competitividade das empresas de construção. A escolha de parceiros comerciais de qualidade reconhecida ao longo da cadeia de produção é, por isso, crucial para atenuar possíveis riscos de “não satisfação” dos clientes finais, facto que envolve a respectiva

participação nas fases anteriores da cadeia de valor, nomeadamente ao nível da própria concepção dos projectos.

A nova aposta neste campo traduz-se basicamente no recurso a relações comerciais do tipo “*long term relationships*” entre contratantes e subcontratados na cadeia de valor da construção dos empreendimentos, desde a fase de projecto até à execução final, ganhando especial destaque as questões ligadas ao aprovisionamento e à comercialização.

A indústria da construção em Portugal tem assistido neste campo a mudanças de grande significado nas últimas duas décadas, marcadas fundamentalmente pelo acréscimo substancial de subcontratação ao longo das diferentes etapas da cadeia de valor. Com efeito as grandes construtoras optam hoje em dia por subcontratar mais de 90% dos seus trabalhos, situação que conduz a atitudes empresariais de cariz distinto daquelas para que normalmente aquelas empresas estavam vocacionadas.

A intensidade da mudança revela-se por isso bem mais ampla do que as normais expectativas da empresa. No limite, as empresas que alcançaram notoriedade relevante tendem, neste sector, a transformar-se em empresas de logística e comercialização.

Cresce, por isso, a noção de que as relações de longa duração entre contratantes e subcontratados passam a gerar uma acumulação de experiências e conhecimento mútuo, obtido fundamentalmente por uma relação de trabalho sólida e duradoura.

Uma nova “ordem” de trabalho surge assim como forma de geração de um desempenho com base no nível de experiência entre parceiros, tendo em vista que o cliente final usufrua da satisfação expectável não só em termos do produto mas também de cumprimento das promessas (expectativas) de fornecimento que motivaram a respectiva decisão de compra.

Na verdade, com esta nova forma de actuação, baseada em parcerias de longa duração, consegue-se efectivamente diminuir o risco inerente à aceitabilidade da oferta. Com

feito, em primeiro lugar, o contratante não se sente obrigado a proteger-se tão rigidamente de contingências que possam surgir no decorrer dos trabalhos, reduzindo significativamente os custos de possíveis litígios. Em segundo lugar, existirá também uma redução do custo global de produção. Por último, a confiança entre parceiros revela-se fundamental para estreitar a probabilidade de potenciais comportamentos oportunistas, controlando-se também desta forma o custo final de produção.

A manutenção de relações deste tipo poderá ser vista como um processo com duas etapas, implicando primeiro, que a empresa cultive este tipo de relações para, de seguida, se gerar uma relação de longa duração. Para que tal seja exequível, é necessário identificar os mecanismos que ultrapassem as inevitáveis diferenças culturais, económicas, políticas e de dimensão, entre outras, clarificando os benefícios de diminuição de risco e de conflitos na relação dos parceiros entre si e destes com a sua envolvente.

No entanto, verifica-se que, apesar do esforço desenvolvido pelas empresas construtoras de habitação na tentativa de adaptação a novas realidades, a produção e novas formas de relacionamento inter-empresarial continuam a ser maioritariamente desenvolvidas no âmbito da função de produção e só muito escassamente no domínio da função comercial.

Urge assim alertar, para além da importância da percepção dos anseios dos novos consumidores na actividade a desenvolver pela função comercial numa óptica de marketing, é também crucial que em tal processo se construa de forma consciente o conjunto de vantagens concorrenciais que daí advêm. A adopção de estratégias inovadoras apostadas na diferenciação (e consequentemente posicionamento) pode relevar-se pois, como uma opção ganhadora num quadro previsível de contracções significativas dos mercados-alvo.

Inovar para ser competitivo será a nova palavra de ordem do futuro próximo, actividade fundamental para a criação de uma sólida e consistente base de desenvolvimento sustentado para o sector. O marketing como função integradora de todo o conjunto das

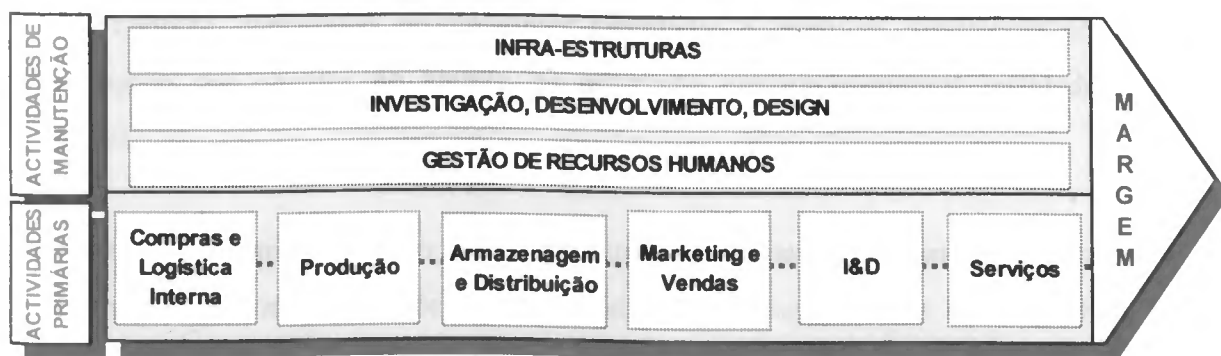
funções da organização (tendo o cliente no centro de actuação) dominará a trajectória de inovação tanto a nível do produto e do processo como também no plano integrado de todo o negócio.

A trajectória observada na maioria das empresas na área em estudo não está maioritariamente, e, por ora compaginada com o cenário aduzido, pelo que as mudanças a operar, serão, para além de inevitáveis também geradoras de mais valias potenciadoras de uma racionalização de custos, num contexto que se apresentará de crescente especialização.

5.2 A análise da cadeia de valor e a vantagem concorrencial

No âmbito da análise da competitividade, o modelo da cadeia de valor de Porter surge como um instrumento preponderante para a percepção e formação de atitudes competitivas de uma empresa. Segundo este modelo, qualquer empresa é vista à luz de um conjunto de actividades desenvolvidas com o intuito de realizar as acções de concepção, produção, distribuição e manutenção dos seus produtos (*vide* Figura XXVI).

Figura XXVI – A cadeia de valor de Porter



Fonte: Adaptado de Lambin, J. (2000:355)

A construção de vantagens competitivas adquiridas e desenvolvidas com base na estrutura da cadeia de valor deverá suportar-se nas seguintes frentes: optimização das diferentes funções elementares da organização; coordenação interfuncional entre funções elementares; e coordenação externa (Rodrigues, M. *et al* 2000:53). Neste contexto, a optimização das funções elementares potencia-se através da análise das

vantagens concorrenciais decorrentes da verificação, em cada elemento do elo, de melhorias que se possam extrair de factores como o efeito de experiência (custos) ou análise concorrencial.

A coordenação interfuncional implica, por seu turno, uma atenção especial aos elos da cadeia (funções), tanto em termos de organização como no que concerne aos subsistemas de gestão envolvidos. A coordenação externa, por seu turno, poderá ser optimizada através de uma melhor coordenação do relacionamento com os parceiros a “montante” e a “jusante” tendo em vista garantir um equilíbrio de poder na relação quer com os fornecedores quer com clientes.

Confrontando a análise da geração de competitividade através do modelo da cadeia de valor de Porter e adaptando-o à análise da criação de vantagens concorrenciais suportadas por uma adequada estratégia de marketing, poder-se-á referir que, o poder de mercado e o lucro possível na indústria de construção de habitação pode ser potenciado através do desenvolvimento de características diferenciadoras em elementos tão diversos tais como a qualidade de matérias-primas, períodos de fabricação mais reduzidos, conformidade com as especificações e disposições regulamentares, cumprimento de prazos, capacidade de resposta a solicitações não previstas por parte dos clientes, campanhas promocionais adequadas e criativas, assistência pós-venda, formação dos clientes no âmbito da utilização dos equipamentos instalados, entre outras.

A situação em apreço é tanto mais verdadeira quando estamos na presença de um sector altamente concorrencial onde as características diferenciadoras da oferta ganham uma dimensão suplementar. Por outro lado, convém ainda referir o efeito gerado pelas inovações que, ao criarem “monopólios relativos”, cuja duração dependerá da dificuldade de imitação e da criação de eventuais barreiras à entrada de potenciais seguidores, desempenham um papel fundamental na situação em apreço.

Uma palavra final para o efeito diferenciador e “vantagem-custo” revelada pelo efeito de experiência. A importância da redução do custo unitário proporcionado pela

experiência, além de permitir uma “compressão” na evolução dos custos, permite também afastar alguns dos concorrentes directos. Na indústria de construção de habitação, esta situação é potenciada pela redução dos custos nas funções onde a empresa exerce maior controlo, como sejam as de produção e de distribuição, domínios em que se afigura mais fácil alcançar uma vantagem competitiva importante.

5.3 Vectores-chave para a dinamização da função comercial

Partindo da análise da actividade comercial das empresas de construção de habitação na Área Metropolitana de Lisboa, foi possível avaliar a actual estrutura e “pensamento” estratégico no sector em termos das quatro variáveis estratégicas de índole comercial (produto, preço, distribuição e promoção). Compete agora iniciar a formulação de um conjunto de vectores-chave que possibilitem a adequação de estratégias de marketing no sentido de se alcançarem os objectivos de comercialização definidos pela empresa.

Tomando como base de trabalho fornecer os contributos essenciais para a definição da estratégia comercial (nomeadamente a elaboração de um plano de marketing), é imprescindível que se tenha em consideração as diferentes situações empresariais existentes, o que exige uma adequação consistente que tome, como ponto de partida, o produto e o mercado onde se pretende actuar (“arena competitiva”), envolvendo a selecção de consumidores, a área geográfica onde se manifestam as respectivas necessidades, bem como os tipos de produto a oferecer, por forma a satisfazer as suas respectivas expectativas.

No mercado em análise, a definição de uma estratégia comercial, é necessariamente limitada pelo conjunto das circunstâncias anteriormente apresentadas, onde a eventualmente, mais significativa está relacionada com a quase total ausência de uma verdadeira acção comercial por parte das empresas construtoras. Quanto à segunda prende-se com a estrutura maioritariamente frágil de comercialização do produto habitacional assente, tendencialmente, em argumentos muito restritivos em matéria de diferenciação. Desta situação resultam directamente fragilidades assinaláveis com impacte directo em termos de estrutura produtiva, a qual é dominada por posturas

maioritariamente inflexíveis em termos de modelo de produção e avessas à criação e oferta de inovações perceptíveis pelo mercado.

O presente capítulo tem por objectivo contribuir para a definição de um conjunto de vectores de base, destinados configurar e implementar estratégias comerciais para o sector no mercado seleccionado, tendo em consideração a necessidade de definição de políticas no domínio das variáveis de comercialização do marketing-mix (*vide* Figura XXVII).

Figura XXVII – Plano e Políticas de Marketing



Fonte: Pesquisa do Autor

A tarefa proposta exige a recolha de um dado número de “*inputs*” que através da utilização de diferentes técnicas, permitam gerar “*outputs*” conducentes ao refinamento dos objectivos e ao planeamento das estratégias de marketing.

Em termos práticos, o processo deverá dar continuidade à orientação de gestão que, utilizando dados dos clientes (comportamentos de compra, avaliação de necessidades, etc.), procura identificar padrões e semelhanças de consumo através de uma rigorosa segmentação utilizando diferentes técnicas e métodos tais como a análise do ciclo de vida do produto, a cadeia de valor de Porter, o datamininng, entre outras).

A ambição maior do exercício proposto é a de permitir, a “descoberta” das necessidades e anseios dos consumidores ao longo de um determinado período de tempo, analisando as variações dos seus gostos e agregando os clientes que, apesar de diferentes, muitas vezes apresentam comportamentos semelhantes.

Com a construção de uma base de dados adequada (comportamentos, necessidades, gostos e sua variação ao longo do ciclo da família entre outros), será seguramente possível a rendibilização e aproveitamento máximos do “esforço integrado de marketing”, permitindo uma melhoria gradual no nível de satisfação dos clientes, contemplando em tal processo a evolução dos seus gostos e num processo de aprendizagem contínua e de sentido evolutivo.

Neste contexto, assume-se como objectivos prioritários de qualquer empresa a angariação e fixação de clientes com potencial de compra adequado, rendibilização dos custos de campanhas promocionais (transformando-as em suportes do alargamento do lucro), crescimento sustentado das vendas e acompanhamento do cliente ao longo dos diferentes estádios do seu ciclo de vida familiar.

Para o efeito, deteremos em primeiro lugar a nossa atenção num conjunto de informações a recolher, que, por facilidade de entendimento, passaremos a designar por *inputs*:

5.3.1 Input 1

O ciclo de vida da família: o primeiro “*input*” aparece associada à segmentação por consumidor conforme descrito no ponto 4.3. Os seis grupos aí identificados permitem caracterizar os clientes pelo critério assim determinado. No entanto, poderão ser consideradas outras características representativas de cada cliente que permitirão avaliar as suas preferências, facto que permite um acompanhamento ao longo dos diferentes estádios que cada cliente eventualmente irá atravessar. Para a definição destas

características propõe-se o recurso a dados estatísticos revelados através de “inquéritos de preferências”.

5.3.2 Input 2

O tipo de produto: O segundo “*input*” (conforme descrito no ponto 4.3) corresponde à avaliação das características físicas do produto habitacional a promover, sendo a caracterização de base a sugerida nos quadros de segmentação conforme anteriormente descrito.

5.3.3 Input 3

A localização geográfica: envolvendo à subdivisão em 5 grupos para a adaptação do produto habitacional à caracterização geográfica da área da região metropolitana de Lisboa, corresponderá ao que designamos por “*input 3*”.

Conforme se constata os “*inputs*” propostos correspondem aos três tipos de segmentação sugeridos anteriormente para o sector da habitação (descritos no Capítulo IV do presente trabalho).

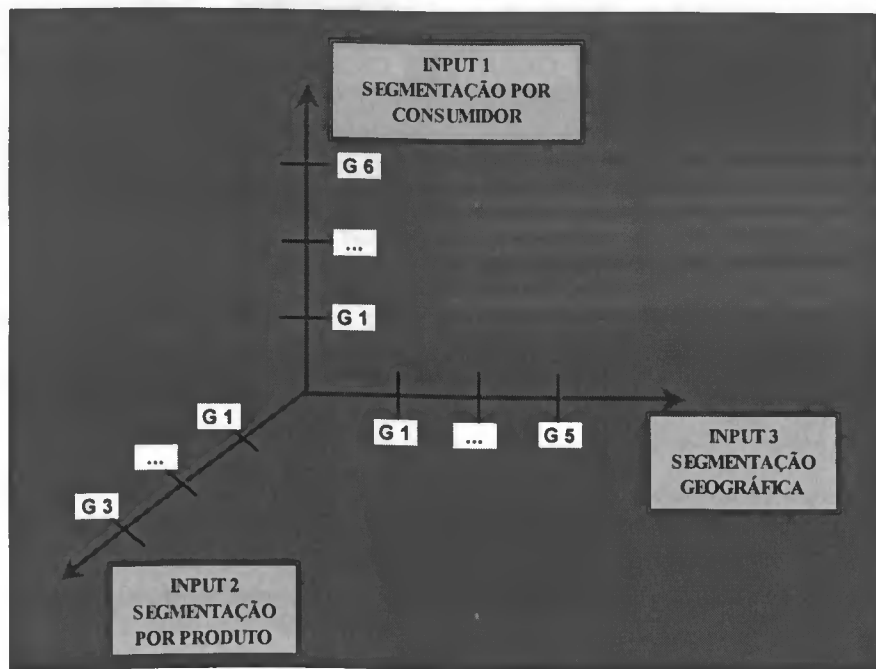
Logicamente, a criação de um conjunto de vectores de actuação destinados ao auxílio da criação e definição de estratégias para a elaboração de um plano de marketing para o mercado da construção de habitação em Lisboa deverá assentar os seus pressupostos de base na segmentação do mercado de habitação, na análise das variáveis descritas no modelo das cinco forças de Porter e na sua relação com a cadeia de valor.

Com base nesta fundamentação será expectável que o conjunto de vectores-chave aqui identificados sugira uma adaptação das estratégias assim definidas à realidade, não podendo ser, no entanto, suficientemente exaustivo de modo a abarcar todas as combinações possíveis determinadas na “arena competitiva” assim recriada.

Neste sentido, propõe-se uma análise profunda da função comercial do produto habitação, tendo como principal objectivo a materialização de um programa de acção à luz das estratégias definidas bem como, a sua relação com a cadeia de valor, nomeadamente pela actividade de apoio “marketing e vendas”.

A classificação das três categorias nos vectores “segmentação por consumidor” e “segmentação geográfica”, poderá conduzir à “concentração” dos critérios de segmentação apresentados no capítulo anterior, não se excluindo a hipótese de poderem ser analisadas situações consideradas “intermédias”. No entanto, a sua consideração irá acrescentar à análise complexidade acrescida.

Figura XXVIII – Trinómio de segmentação



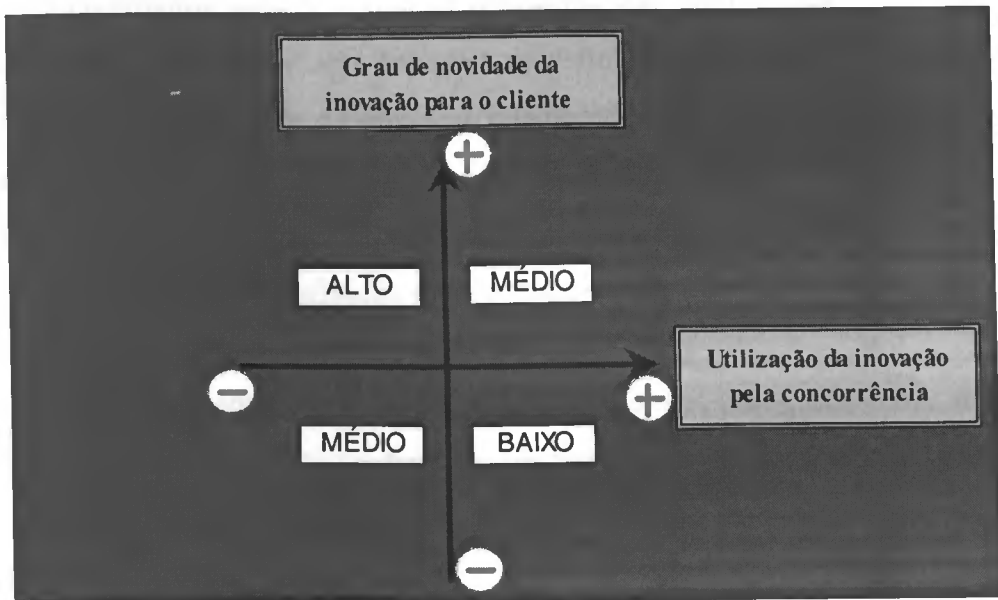
Fonte: Pesquisa do Autor

5.3.4 Input 4

A avaliação da “intensidade de inovação” no produto habitacional, enquanto “input”, leva a que esta variável seja passível de mensurabilidade. Uma possível abordagem para tal efeito poderá ser conseguida através da construção de um gráfico comparativo entre a oferta de características de carácter inovador face à concorrência, atribuindo um peso

diferente caso a inovação seja introduzida no mercado pela primeira vez, já existente mas pouco divulgada, ou já conhecida. A tipificação desta aproximação poderá ser visualizada através da Figura XXIX que se apresenta de seguida:

Figura XXIX – Análise “intensidade de inovação”



Fonte: Pesquisa do autor

Sendo assim configurados três níveis de potencial de criação de valor pela introdução de inovação no produto habitacional: alto, médio e baixo.

5.3.5 Input 5

Ciclo de vida do produto habitação. Conforme descrito no ponto 3.1.2.5, na região da Área Metropolitana de Lisboa foi identificada uma tipologia com dez categorias de produtos habitacionais diferentes, tendo sido agregados, em função do estágio do ciclo de vida em que se encontram do seguinte modo: inovadores em introdução; crescimento; maturidade; e declínio. A consideração deste “input” permitirá a adaptação de características importantes do produto, nomeadamente pela possibilidade de criação de uma estratégia de adequação de gestão da “vida” do produto, prolongando as suas fases de maior rentabilidade e encurtando as fases que exibem expressões mais débeis.

5.3.6 Input 6

Padrões de comportamento de compra. O *input* 6 dá corpo à consideração de um conjunto de dados relevantes em termos de demonstração de comportamentos padronizados de compra. O cruzamento deste com o “*input* 1” traduzir-se-á em termos práticos, em contributos para a definição de campanhas promocionais por “grupos padronizados de consumidores”. As variáveis de definição deste “*input*” envolvem as componentes da “hierarquia de Maslow”, a intensidade do “*valor de utilização*” e a percepção do “*valor de posse*”.

5.3.7 Instrumentos para a definição dos vectores-chave

A análise a empreender em matéria de definição dos vectores chave terá como suporte as diversas técnicas que têm como base os conhecimentos teóricos apresentados no presente trabalho. Assim sendo, deverão ser considerados para o efeito os seguintes instrumentos:

- A teoria do ciclo de vida;
- A análise da competitividade traduzida pela teoria do modelo das cinco forças de Porter;
- A formação de custo analisada através do método da cadeia de valor – esta análise relaciona-se com a verificação ou potenciação de elementos geradores de competitividade;
- A análise da atractividade de um dado produto habitacional – verificação da penetração expectável no mercado através dos modelos de primeira compra (de difusão ou de adopção) e modelos de renovação de compra (modelo de Fourt e Woodlock e modelo Steam);
- Os sistemas de gestão da informação.

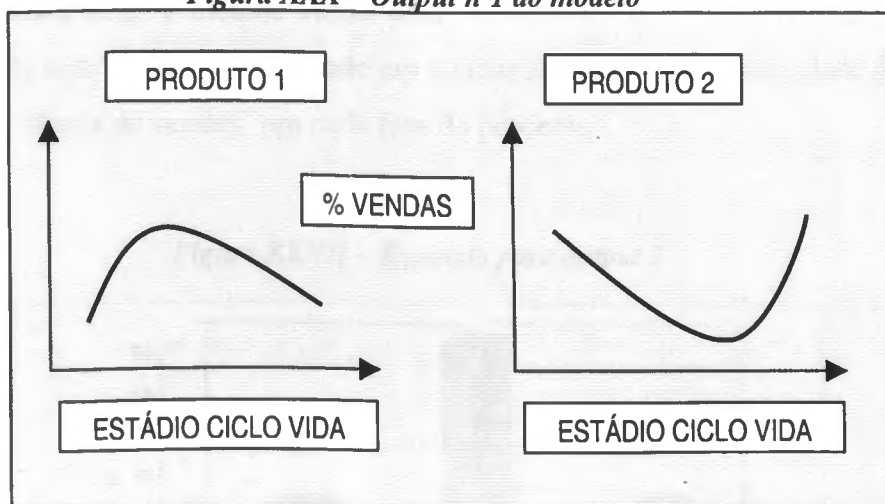
Os *outputs* principais do modelo assentam em três eixos fundamentais do processo de estabelecimento de uma relação comercial a partir da organização (cliente, estrutura interna e produto). Os *outputs* gerados pelo modelo dão corpo à configuração do

conjunto de vectores considerados como chave para a definição de uma política comercial referente ao tipo de produto e ao mercado que são objecto do presente trabalho.

5.3.8 Output 1

Análise do “cliente tipo” por cada tipo de produto habitacional. Com este “output” mede-se (em percentagem) a parcela de vendas de cada tipo de produto correspondente à localização geográfica, cruzando-a com o estágio do ciclo de vida (familiar) do cliente. O processo deverá englobar duas fases. Numa primeira fase, a construção de gráficos conforme se apresenta um exemplo na Figura XXX, permitindo avaliar a quantidade de volume de vendas por produto e por estágio do ciclo de vida do cliente. Numa segunda fase, dever-se-á construir uma matriz de cruzamento das informações com os dados que constituem o input 3, tentando assim extrair-se as semelhanças do comportamento de compra em função dos diferentes grupos (segmentos) em presença.

Figura XXX – Output n°1 do modelo



Fonte: Pesquisa do autor

Figura XXXI – Matriz de cruzamento Input 1 / Input 3

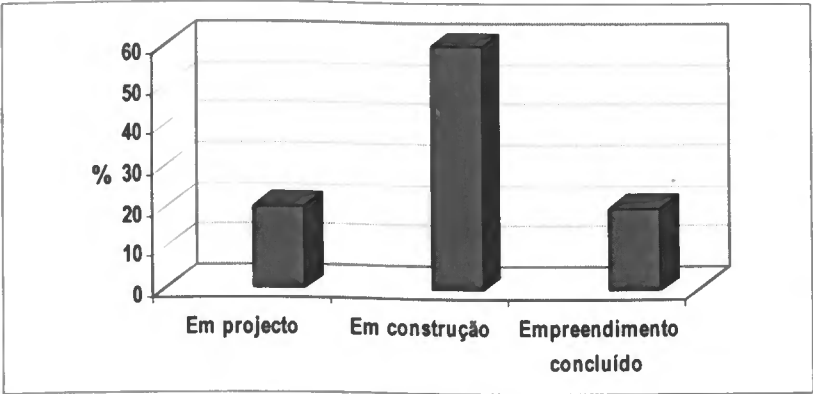
		INPUT 1					
I N P U T 3		G1	G2	G3	G4	G5	G6
	G1						
	G2						
	G3						
	G4						
	G5						

Fonte: Pesquisa do autor

5.3.9 Output 2

Este output permitirá a análise do “cliente tipo” em função da data de compra. Esta análise tem em conta a percentagem de clientes que adquiriram determinado produto habitacional em função da fase em que se encontra o empreendimento. A construção de gráficos cartesianos em que os eixos sejam o input 2 (vide exemplo na Figura XXXII) e os três níveis espaçados no tempo, permitirá uma visualização precisa deste output e do qual se poderá avaliar a melhor altura para “promover” o produto habitacional em função de cada tipo de cliente, definindo em concomitância qual a intensidade desejável em termos de “força de vendas” em cada fase do processo.

Figura XXXII – Exemplo para output 2

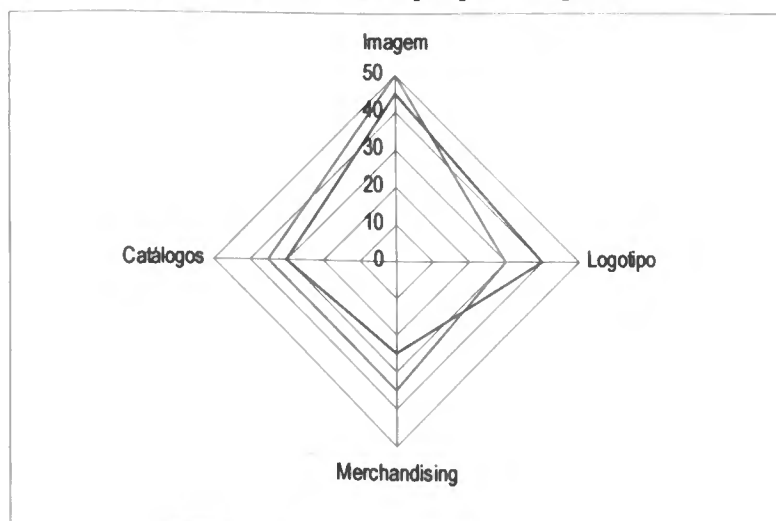


Fonte: Pesquisa do autor

5.3.10 Output 3

Análise do impacto das características “intangíveis” da marca – Esta informação será obtida através da realização de uma medição “*in loco*”, por questionário no momento da venda, confrontando os clientes com os principais atributos do produto a privilegiar, e seu impacto em termos da imagem externa e interna da organização. Tal “medição” deverá conter os atributos de marca mais significativos, conforme se mostra a título de exemplo na Figura XXXIII.

Figura XXXIII – Exemplo para output 3

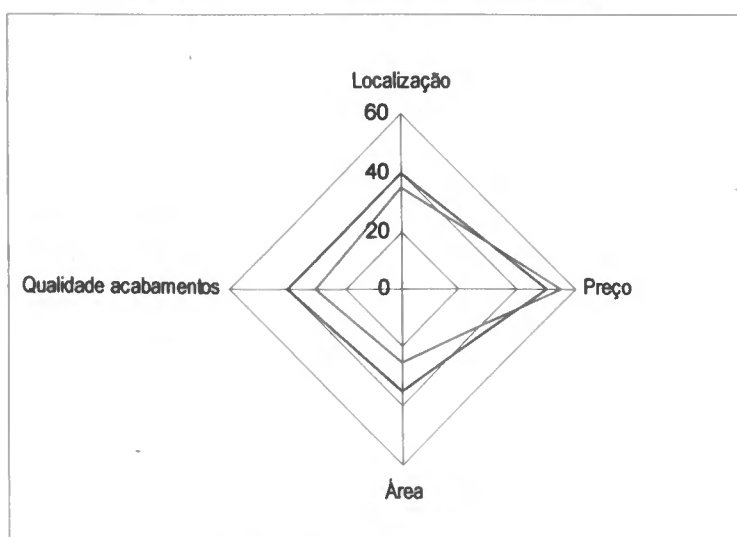


Fonte: Pesquisa do autor

5.3.11 Output 4

Análise dos “pesos” dos atributos por produto habitacional e por tipo de cliente – Esta análise deverá reportar ao universo do “portfolio” de produtos a promover pela organização. A construção gráfica conjunta entre os conjuntos valor percebido/peso atribuído permite a melhor interpretação das principais “zonas” de maior “valor percebido” e onde se deverão fazer “investimentos” de melhoria mais robustos (*vide* Figura XXXIV).

Figura XXXIV – Exemplo para output 4



Fonte: Pesquisa do autor

5.3.12 Output 5

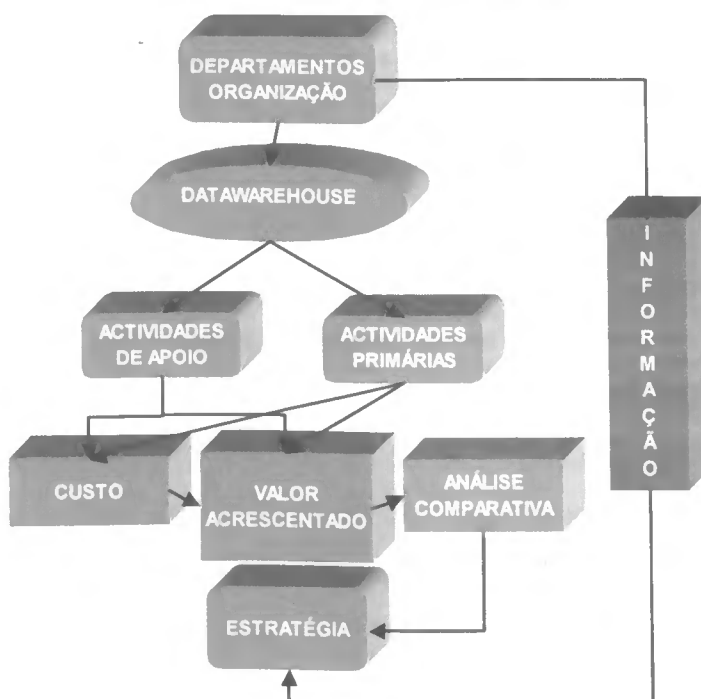
Avaliação do desempenho da organização – A avaliação do desempenho interno deverá assentar na formulação dos conceitos atrás descritos em termos de cadeia de valor enquanto origem de elevado potencial para a construção de vantagens concorrenciais. Conforme referido anteriormente, segundo o método em apreço, as diferentes actividades de uma organização (de manutenção e primárias) deverão ser potenciadas de modo a desenvolver argumentos de diferenciação, contexto em que se torna indispensável a análise periódica dos diferentes elos da organização. Dado que as diferentes actividades acrescentam valor – podendo contribuir para o aumento do preço que a empresa cobra pelos produtos que comercializa – deverá ser analisado o “confronto” custo-valor, acrescentado em cada actividade integrante da cadeia. Este conhecimento é útil tanto para a compreensão como para a análise dos principais argumentos que distinguem a empresa face à concorrência bem como para a busca e criação de novos argumentos deste mesmo tipo.

O método proposto para a construção do “output 5” consiste na definição das diferentes actividades constituintes da organização na perspectiva de que, dentro da mesma indústria, poderão existir organizações que não utilizem todas as actividades na mesma

quantidade, ou com a mesma intensidade. Deverá também ser realizada a análise comparativa (custo/benefício) face à concorrência e deverão ser realizados “reportings” com o intuito de “descoberta” de novas oportunidades para aumento de valor tanto gerado como transferido para o cliente.

A Figura XXXV tenta traduzir a análise em apreço na perspectiva de que a informação deverá ter especial relevância como determinante para a variedade do output.

Figura XXXV – Modelo para output 5



Fonte: Pesquisa do autor

5.3.13 Output 6

A estratégia de marketing - o output 6 corresponde à definição de uma estratégia de marketing. Esta deverá ser assente na análise anteriormente referenciada nomeadamente no que diz respeito à segmentação, quota de mercado, postura para entrada ou ganhos de mercado, marketing-mix e timing de entrada, elementos indispensáveis para a definição da estratégia comercial e cuja expressão prática desemboca no designado “esforço integrado de marketing”, respeitante à articulação entre as variáveis de

marketing-mix, cujas dimensões principais se explicitam de seguida, tendo em conta o produto e o mercado que elegemos como objecto de tratamento no presente trabalho.

5.3.13.1 A política de produto

Conforme foi descrito anteriormente, a concorrência no mercado de habitação verifica-se, fundamentalmente, ao nível do produto ampliado (vide Figura XX no ponto 3.1.2.7). No entanto, dentro da variável produto existem algumas sub-variáveis que poderão ser preponderantes no desenvolvimento da oferta ampliada do produto base e consequente transferência de valor para o cliente. São exemplo destas variáveis a *agregação de valor*, *mix de produto*, *importância de marca e design/estilo*.

A agregação de valor

A satisfação das necessidades e anseios que “ultrapassam” as correspondentes ao produto base surgem como factor de relevância na estratégia da variável “produto habitação”. Sendo já uma visão utilizada por diversas empresas, sugere-se a ampliação e o reforço da agregação de diferentes níveis de “commodities” ao produto base habitação. O sentimento de transferência de valor percebido pelo cliente é altamente potenciado por esta agregação, criando-se, desta forma, uma almofada à percepção da variável preço conforme se irá verificar.

O mix de produtos

O mix de produtos corresponde, segundo Kotler (2000:420), ao “conjunto de todos os produtos e itens que um produtor põe à venda”. O mix de “produto construção” variará em função da sua abrangência, extensão, profundidade e consistência e resultará em diferentes tipos de ofertas que poderão ser adequadas ao consumo final em função do estágio do ciclo de vida do consumidor. Terá, por isso, especial atenção a relação entre o número de linhas de produto e da sua profundidade, tentando relacioná-las com os respectivos custos de produção.

Importância de marca

A gestão e criação de noção de marca poderá ser um factor de criação de diferenciação a explorar no mercado em análise. Será, porventura, uma das variáveis que abrangerá todos os níveis de segmentação por ser percebida pelos diferentes tipos de consumidores em análise como estando directamente relacionada com a qualidade.

Deverá por isso, ser dado um enfoque especial a esta dimensão da variável estratégica produto, nomeadamente na sua influência na variável preço, principalmente em função da qualidade percebida pelo consumidor.

A relação “arquitectura” versus “embalagem” (design / estilo)

A arquitectura, sendo uma das principais componentes do produto habitação deverá ser vista como a “parte visível” do produto. A sua interligação com a relação localização - arquitectura deverá ser alvo de consideração enquanto veículo fulcral de exploração em termos de acréscimo de valor. A uma certa oferta de “design” (arquitectura) corresponde sempre uma visão de estilo por parte do consumidor, o qual deverá ser tão aderente quanto possível às “manifestações” da sua personalidade.

A análise empreendida a partir das variáveis de segmentação sugere, em primeiro lugar, a importância, para todas as classes de idade, da agregação de atributos ao produto base por forma a ampliar a “sensação” de valor percebido pelo consumidor. Independentemente da área geográfica e do tipo de habitação que se pretende, a principal tendência parece apontar no sentido do reforço de “commodities”, uma vez que, dentro das diferentes classes de idade, surgirão com um grau de probabilidade elevado padrões de valorização de atributos semelhantes.

Neste sentido, a tendência será a de reforçar a agregação de benefícios e serviços associados ao produto habitação, nomeadamente nos já hoje em dia utilizados (cozinhas equipadas, som ambiente, jardins privativos entre outras). Dada a importância do atributo “status”, principalmente no início de vida – como forma de afirmação social – sugere-se a arquitectura que privilegie, nas tipologias mais pequenas, maiores áreas de

parede, nomeadamente nas salas, como forma de promoção, por parte do comprador, dos elementos que “caracterizam” o status social – quadros, aparelhagem sonora, móveis, televisor, etc..

Para as tipologias maiores – geralmente adquiridas por pessoas em estádios mais avançados do ciclo de vida familiar – sugere-se a ampliação de produto através da possível modelização das suas habitações (apartamento, moradia ou inovador), permitindo uma “sensação” de possível alteração e modelização à medida que os seus filhos vão crescendo e alterando as suas necessidades espaciais, permitindo, do lado do construtor, uma redução de custos de produção.

Sugere-se a ampliação do mix de produtos da oferta, apesar de extensões diferentes em função da dimensão do “segmento produto”. Esta será uma aposta a integrar conjuntamente com as dimensões ou variáveis marca - património de marca e gestão da qualidade e serviço e garantia no pós-venda.

Desta forma sugere-se um exemplo de mix de produtos para uma determinada marca e correspondente extensão (*vide* Quadro III):

Quadro III – Exemplo de extensão de linha de produto habitacional

EXTENSÃO DA LINHA DE PRODUTOS	Apartamentos		Moradias	Inovador
	Gama alta	Gama baixa		
	T1	T1	T1	< 100 m2
	T2	T2	T2	100<m2<150
	T3	T3	T3	> 150 m2
	T4		T4	
			T5	

Fonte: Pesquisa do autor

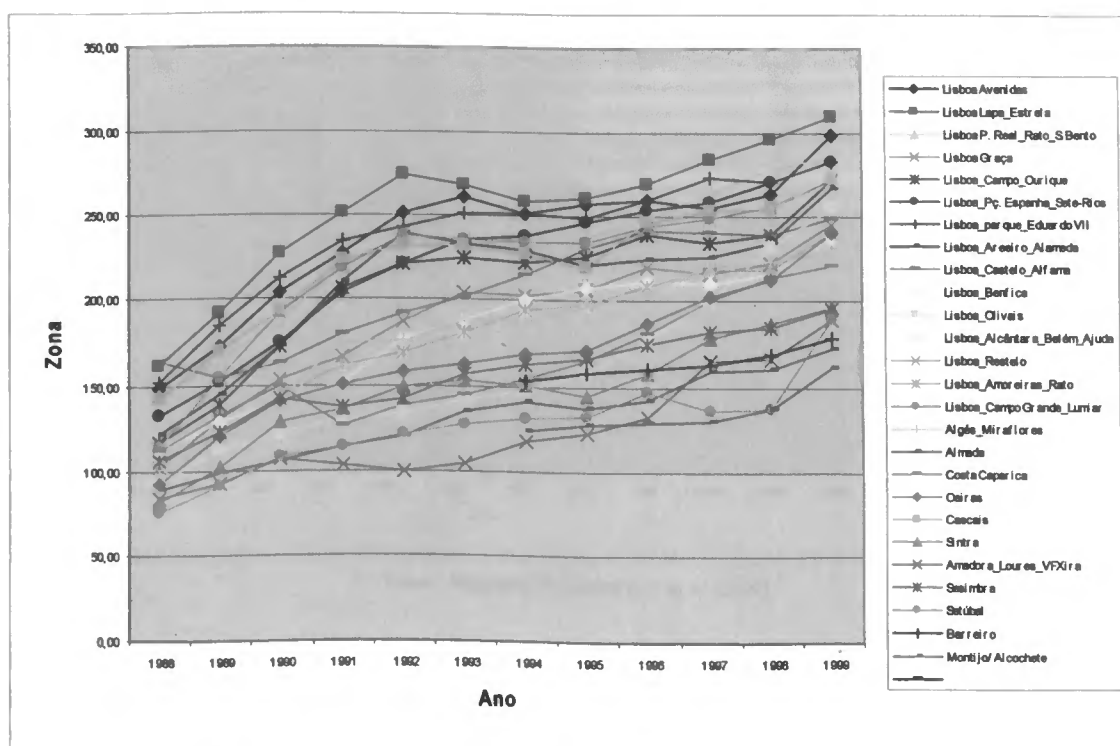
O “*product-mix*” associado à criação e gestão de marca será uma fonte passível de consolidação de clientela, tentando uma “aliança” ao longo da vida do consumidor, permitindo-lhe uma oferta de qualidade e um leque de opções que satisfaçam a sua evolução de necessidades e anseios ao longo da vida.

5.3.13.2 A política de preço

O estabelecimento da variável preço no sector de construção de habitação tem sido, na Área Metropolitana de Lisboa, marcado fundamentalmente por uma estratégia de sobrevalorização de produto, sendo que esta é marcadamente notória nas áreas centrais da região de Lisboa. Uma análise do custo por m² de área vendida poderá ser analisadas nos quadros A III a A XXV em anexo.

No entanto, uma análise dos mesmos valores a preços constantes permite verificar que a variação desta variável não é tão significativa quando atentamos na análise a preços correntes (*vide* Figuras XXXVI e XXXVII).

Figura XXXVI – Variação preço venda m² zona Lisboa (valores em contos) – preços correntes

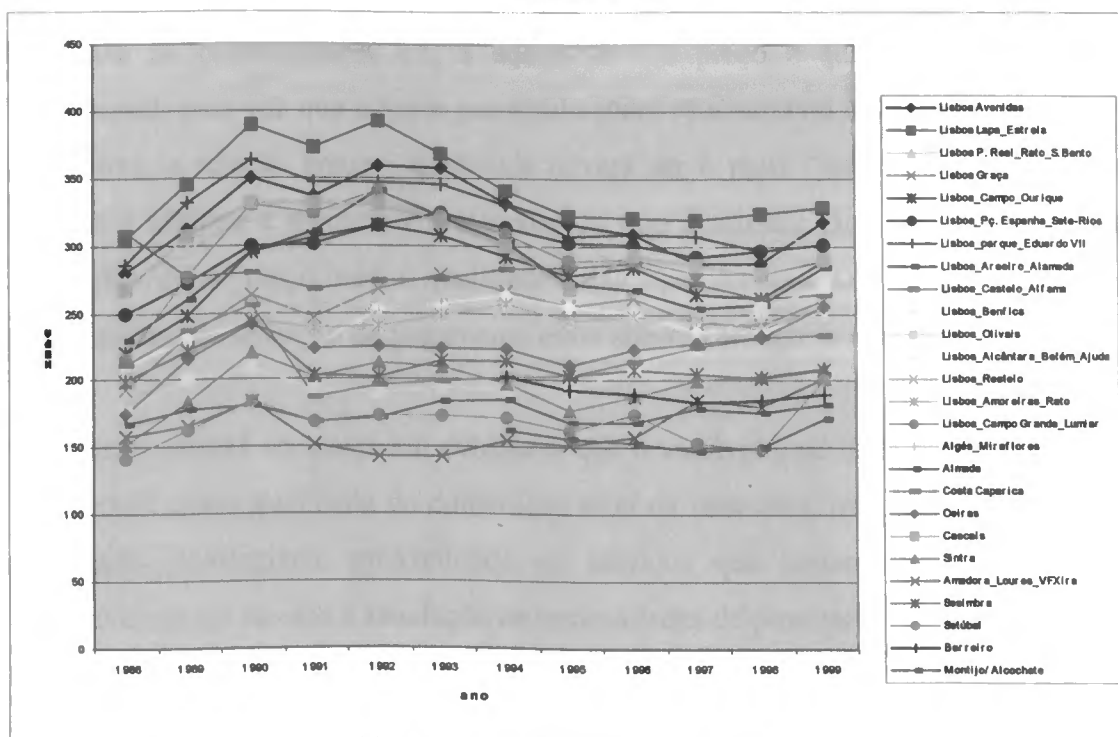


Fonte: Adaptado de Pinheiro, J. et al (2000)

**PERSPECTIVAS PARA UMA NOVA ABORDAGEM DO MARKETING DA HABITAÇÃO EM LISBOA:
PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE VECTORES CHAVE PARA A ACTUAÇÃO COMERCIAL
SEGUNDO UMA FILOSOFIA DE MARKETING**

A análise a preços constantes permite verificar que, na maioria das zonas mais centrais da Área Metropolitana de Lisboa, os preços tem vindo a sofrer um decréscimo nomeadamente a partir de 1992. O mesmo sucedeu nalgumas zonas limítrofes de menor qualidade urbanística e de reduzido valor percebido de factores considerados como de acréscimo de qualidade habitacional. A excepção verifica-se nas zonas da margem sul directamente influenciadas pela abertura da Ponte Vasco da Gama (com uma drástica redução do tempo de viagem ao centro de Lisboa) e na zona dos Olivais influenciada pela reconversão gerada pela promoção do evento “Expo 98”.

Figura XXXVII- Variação preço venda m^2 zona Lisboa (valores em contos) – preços constantes



Fonte: Adaptado de Pinheiro, J. et al (2000)

Dada a importância desta variável, nomeadamente a relação preço - qualidade, poderão ser definidas diversas estratégias de posicionamento face ao preço. A sua interligação directa com a variável de análise “localização geográfica” poderá surgir como factor de decisão de compra fundamental.

Por outro lado, a intensidade do “valor percebido” poderá ser uma base de estabelecimento da variável preço, dimensão que será também contemplada. É, no entanto, necessária a determinação da precisão da percepção do mercado face ao valor da oferta, devendo, por isso, as organizações serem capazes de realizar pesquisas de mercado que permitam a consideração do estabelecimento da intensidade do “valor percebido”, tendo em vista a adequada fixação do preço e venda.

A adequação da variável preço às diferentes classes de consumidores (em função do ciclo de vida familiar) e à área geográfica de implantação do produto habitação sugere a seguinte abordagem:

Na classe de consumidores C1, a adequação do preço à qualidade do produto é fundamental, uma vez que o valor percebido sobre esta variável é muito elevado. Nesta perspectiva, a relação preço - qualidade deverá ser o mais “justa possível”. A oferta dever-se-á adequar e assentar em relações do tipo qualidade elevada - preço elevado, qualidade média - preço médio, qualidade baixa - preço baixo. Desta forma, os clientes não sentirão uma sensação de pagamento extra sobre o produto a adquirir.

No entanto, deverá ser posta em evidência que a variável qualidade não é apenas aqui considerada como qualidade de construção e/ou de materiais, mas sim função de uma localização privilegiada, proximidade de serviços que tenham um elevado valor perceptível ou até mesmo a satisfação de necessidades de proximidade de emprego.

É desaconselhável, por isso, uma estratégia de determinação do preço em função da concorrência, fundamentalmente porque, além do efeito produzido pelo exposto no parágrafo anterior, o elevado nível de concorrência no sector inviabiliza um eventual efeito positivo de uma estratégia deste tipo.

Dever-se-á, assim, optar por um preço diferenciado por segmento, adaptando-o à versão do produto (forma ou tipologia) e ao valor percepcionado pelo cliente ou pela localização geográfica.

Refira-se, ainda, que a importância da variável preço, integrada com as outras variáveis do marketing-mix, é ampliada no sentido em que permite o alcançar dos objectivos propostos. Através de uma política adequada de preços, consegue-se a rendibilidade desejada, bem como outros objectivos comerciais como quota de mercado ou outro eventual posicionamento desejado.

Uma política adequada de preços para determinada tipologia, segmento ou product-mix dependerá também da fase do ciclo de vida do produto. Daí a necessidade de existir uma adequação para segmentos de habitação inovadores, por exemplo com um valor de preço mais baixo por m² permitindo uma entrada mais rápida no mercado. Na fase de maturidade, ou eventualmente em alturas de menor confiança dos consumidores é importante a construção de preços em função da concorrência, a menos que se opte por um “relançamento” através de uma promoção eficaz.

5.3.14 A política de promoção

A valorização e a forma como o produto chega ao consumidor é essencial no seu processo de venda. A abordagem de promoção em sectores como o da habitação torna-se imprescindível e indissociável de uma política comercial eficaz, onde sobressaem os imperativos, não apenas de realização do crescimento das vendas, mas também de estabelecimento de relações prolongadas com o cliente de habitação. Nesta perspectiva, aponta-se para o estabelecimento de uma política de promoção, tendo em conta os diversos segmentos de mercado à luz do que anteriormente foi aduzido em termos do esforço integrado de marketing.

Deverá por isso ser dado um enfoque especial à utilização de novas tecnologias, nomeadamente ao correio electrónico, bem como à publicidade e ao marketing directo. Deverão ainda ser postos em evidência a relação marca / promoção, dando especial atenção à escolha dos canais promocionais a utilizar.

5.3.15 A política de distribuição

A temática da distribuição, fundamentalmente pelo grau de dinamismo e evolução que tem demonstrado nos últimos anos, carece de um tratamento cuidado e adaptado a um quadro de referência mais abrangente como é a definição de um plano de marketing. Neste contexto, e adaptando a referida análise ao tema em abordagem, sugerem-se alguma sub-variáveis do “vector” distribuição que apraz retratar e avaliar. Alguns exemplos deste tipo de variáveis são as de serviço (nomeadamente a venda e pós-venda do produto habitacional), a localização de ponto de venda dos intermediários e a instituição de parcerias comerciais entre os construtores e estes.

De uma forma alargada, deverão ser potenciadas soluções de adaptação da variável distribuição à especificidade do mercado de habitação, integrando-a no plano de marketing dos produtores e reforçando-o com o marketing-mix dos distribuidores.

5.4 Limitações e conclusões de abordagem

A análise efectuada apresenta diversas limitações. Em primeiro lugar, baseia-se num conjunto restrito de “inputs” que não podem ser considerados como significantes face à diversidade de clientes potenciais e consequentemente assumidos como receita para a formulação de “estratégias de marketing” à medida para todas as empresas do sector, o que, naturalmente, protagoniza ofertas bastante mais abrangentes do que as consideradas. Há, por isso, sempre espaço para nichos de mercado, os quais é, no entanto, necessário caracterizar previamente.

Igualmente, as técnicas apresentadas, apesar de largamente utilizadas e divulgadas em termos práticos, não abrangem o total de alternativas de métodos de análise, podendo existir um conjunto de modelos, técnicas e métodos diferentes dos utilizados e que, muito provavelmente, se poderiam considerar como inteiramente capazes de uma adaptação à modelização pretendida. Neste contexto apresenta-se como ressalva a especificidade da utilização da técnica “*datamining*” que é geralmente adaptada a séries de grande consumo, situação que não se verifica numa parcela significativa do que

poderíamos designar por *product-mix* global da habitação. Desta forma, aconselham-se as necessárias adaptações em função das práticas das diferentes organizações.

Da mesma forma, o conjunto de “*outputs*” apresentados é de certa forma limitado e resultou de uma tentativa de adaptação a um trabalho de cariz académico, sendo que, a extensão da informação de base para a construção de uma estratégia de marketing é constituída por um conjunto muito mais vasto.

Salvaguardadas as limitações apresentadas, o presente estudo pretende constituir um contributo para o conhecimento na área da aplicação de técnicas de marketing a um sub-sector industrial específico – o estudo do caso da indústria de construção de habitação em Lisboa – bem como reforçar a ideia de que a função comercial deverá constituir uma peça fundamental na indústria em apreço, carecendo de tratamento e análise da mesma ordem de importância das funções produção e aprovisionamento. Neste sentido, são apresentadas algumas hipóteses cuja validação deverá ser confirmada pela aplicação prática dos vectores chave de actuação propostos.

O facto de se apresentarem algumas hipóteses de trabalho de aplicação às variáveis do marketing-mix, estas deverão ser adaptadas e analisadas à luz de cada caso específico, nomeadamente no contexto da estratégia definida por cada organização. No entanto, e como conclusão principal do estudo, poder-se-á referir que, contrariamente ao assumido por práticas empresariais correntes, a adaptação de uma filosofia de marketing nas organizações promotoras deste tipo de produto e a sua optimização, quer a nível interno, quer na sua coordenação inter-funcional a montante e a jusante (relações com clientes e fornecedores), constitui um importante contributo para a configuração de vantagens concorrenciais, num sector em rápida mudança e, tal como visto, em adaptação a novos desafios onde a inovação aparece como argumento com especial peso à luz das expectativas evidenciadas por uma nova geração de clientes.

A exposição permanente e crescente dependência do sector em análise com o estado da economia nacional parece suscitar a ideia de que o reforço das relações com o cliente, nomeadamente através do desenvolvimento de técnicas de marketing de relação –

“relationship marketing” – é o principal veículo de criação de valor, garantindo um desenvolvimento de negócio sustentado num ambiente cada vez mais competitivo.

Em suma, o presente estudo permite concluir que num mercado altamente “tradicionalista”, não adoptante de uma filosofia de marketing, a revitalização da função comercial reveste-se de uma importância crucial a uma nova forma de “empresariar”, devendo ganhar importância semelhante à actualmente detida pelas funções de produção e de aprovisionamento no sector em apreço. Para tal deverá ser progressivamente interiorizada a filosofia de marketing pelas organizações, a que a inevitável introdução de inovações no “sistema vivo” que é a construção de habitação, dará seguramente especial expressão. Tal atitude conduzirá, a nosso ver, à adopção de posturas orientadas para a: adaptação de produtos habitacionais às necessidades dos clientes em função do seu estágio do ciclo de vida (através da promoção de características distintivas contrariando a prática corrente de uma oferta indiferenciada); a oferta de inovações como factor de diferenciação; o tratamento da gestão do ciclo de vida dos produtos habitacionais “alargando” os seus períodos de maior rentabilidade e “encurtando” os de menor potencial; adaptação de estratégias de marketing observando algumas das vertentes abordadas no presente estudo.

A função comercial, tradicionalmente vista como um custo acrescido no sector da construção de habitação e sem especial relevância no resultado empresarial, tem sido relegada para segundo plano. Em alternativa, as funções produção e logística (nomeadamente na distribuição, transportes e gestão de stocks) têm sido amplamente potenciadas em termos de importância pela contribuição de inúmeros estudos e desenvolvimentos académicos. Estes estudos, muitas vezes criados por Engenheiros, embora realizados com o intuito da promoção da redução de custos nos elos da cadeia de valor, raramente abarcam as questões estratégicas do âmbito da gestão. Nesta perspectiva, o presente estudo dá corpo também a uma esperança do autor para que a função comercial, nomeadamente com a adopção de uma filosofia de marketing, passe a ter no seio do sector a importância e a consequente dispensa de atenção que as potencialidades aqui evidenciadas, na realidade oferecem para a sustentabilidade e progresso do sector sobre o qual nos debruçámos e ao qual emprestamos quotidianamente o nosso esforço.



ANEXOS

Anexo I – Breve descrição dos sub-setores da indústria de construção³⁹

O Sub-setor Demolição e Terraplenagens

Compreende as actividades de: demolição de edifícios e de outras construções: terraplenagens (desaterros, aterros, escavações, nivelamento de terrenos, etc.); limpeza dos locais de construção (inclui a venda dos materiais demolidos); drenagem e outras preparações dos locais de construção (inclui as actividades de preparação dos terrenos associados às actividades mineiras e drenagem de terrenos agrícolas e florestais) realizadas por empresas especializadas nestas actividades.

O sub-setor perfurações e sondagens

Compreende perfurações e sondagens para a construção ou para estudos de natureza geofísica ou geológica.

O sub-setor construção geral de edifícios e engenharia civil

Compreende as actividades de construção, ampliação, transformação e de restauro de edifícios (inclui edifícios pré-fabricados) e de obras de engenharia civil (pontes, viadutos e túneis) e de outras obras de construção (oleodutos, redes de distribuição de energia e de transporte de água e redes de telecomunicações), para qualquer fim e em qualquer material, executadas numa base de conta própria, empreitada e sub-empreitada.

O sub-setor construção de edifícios

Compreende as unidades que se dedicam exclusivamente às actividades de construção, ampliação, transformação e restauro de edifícios (inclui edifícios pré-fabricados), executadas

³⁹ A presente caracterização adopta como base de referência literária a CAE, versão 2 (INE, 1992).

numa base de conta própria, empreitada e de sub-empreitada. Inclui todo o tipo de edifícios (casas escolares, para hotelaria, para hospitais, serviços públicos, etc.)

O sub-sector construção e engenharia civil

Compreende as unidades que se dedicam a actividades mistas de construção de edifícios (construção, ampliação, transformação e restauro) com outro tipo de obra (em que a construção é considerada como actividade preponderante), assim como as unidades especializadas nas actividades de engenharia civil (pontes, túneis e viadutos) e em outra construção especializada (construção de redes de transporte de água, de distribuição de energia, redes de telecomunicação, cruzamento de túneis rodoviários e consolidação de terrenos) incluídas no âmbito desta subclasse.

O sub-sector construção de coberturas

Compreende as actividades de construção e reparação de coberturas (telhados) e das estruturas destinadas a ser aplicadas nas coberturas, instalação de caleiras e algerozes, revestimento metálico ou outro de telhados. Compreende ainda a impermeabilização de edifícios.

O sub-sector construção de estradas, vias férreas, aeroportos e de instalações desportivas

Compreende, nomeadamente, as actividades de construção e de reparação de: estradas e de vias urbanas para veículos e peões; pistas de aeroportos e de aeródromos; vias férreas; campos desportivos, arenas e parques de estacionamento ao ar livre; e piscinas. Inclui a instalação dos sistemas de comando e de segurança para as linhas férreas.

O sub-sector engenharia hidráulica

Compreende as actividades de construção e de reparação de portos, marinas, aquedutos e condutas de água (incluindo sistemas de irrigação), barragens e diques, canais navegáveis, trabalhos de dragagem, de protecção e de defesa da costa, assim como a realização de outros trabalhos “em água”.

O sub-sector outras obras especializadas de construção

Compreende, nomeadamente, as actividades de montagem e de desmontagem de andaimes e de plataformas de construção executadas por empresas especializadas (incluindo o aluguer dos andaimes); construção de fundações (incluindo cravação de estacas); construção de chaminés e de fornos industriais; perfuração e construção de poços.

O sub-sector instalação eléctrica

Compreende a instalação e a reparação eléctrica (em edifícios ou em outras obras de construção), nomeadamente, electrificação de edifícios e distribuição de energia nas instalações industriais. Compreende também a instalação / montagem de : sistemas de alimentação de recurso (grupos electrogéneos); ascensores, monta-cargas e escadas rolantes; antenas para edifícios e pára-raios; sistemas de alarme e de segurança; e de cablagens para telecomunicações (telefónicas, informáticas, etc.).

O sub-sector obras de isolamento

Compreende as actividades de isolamento térmico, acústico e vibrático, assim como o isolamento de canalizações de aquecimento ou de refrigeração.

O sub-sector instalação de canalizações e de climatização

Compreende as actividades de instalação e de reparação de redes de canalização (água, gás e esgotos) e as suas ligações às redes gerais de distribuição, de redes sob pressão de luta contra incêndios e de instalação de aparelhos sanitários fixos. Inclui a montagem dos sistemas de aquecimento, ventilação, refrigeração ou climatização em edifícios.

O sub-sector instalações, n.e.

Compreende as actividades de instalação e de reparação (em edifícios ou em outras obras de construção), nomeadamente, de sistemas de iluminação e de sinalização (para estradas, aeroportos e portos) e de outros trabalhos de instalação não incluídos noutras actividades, executados por empresas especializadas.

O sub-sector estucagem

Compreende as actividades de estucagem (interior e exterior) em edifícios ou outras obras de construção, executadas por empresas especializadas em regime de sub-empregada, contrato ou à tarefa. Inclui a colocação de materiais de revestimento associados à estucagem.

O sub-sector montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia

Compreende as actividades de colocação de armários, roupeiros, portas, janelas e a colocação de trabalhos similares em madeira e em outros materiais. Inclui trabalhos de carpintaria executados e destinados à sua aplicação em obra (fixação de cofragens em madeira, tectos falsos, tabiques móveis, construção e instalação de estruturas em madeira, etc.).

O sub-sector revestimento de pavimentos e paredes

Compreende o revestimento de pavimentos e paredes em todos os materiais (alcatifas, mosaicos, azulejos, mármore, linóleo, papel de parede, granito, ardósia, cortiça, parquet e outros revestimentos do chão de madeira, etc.), executado por empresas especializadas.

O sub-sector pintura e colocação de vidros

Compreende as actividades de acabamento não incluídas nas posições anteriores, nomeadamente, limpeza de fachadas por vapor ou a areia, lareiras, trabalhos ornamentais ou arquitectónicos, executadas por empresas especializadas.

O sub-sector aluguer de equipamento de construção e de demolição com o operador

Compreende o aluguer de máquinas e equipamento de construção e demolição com operador, incluindo camiões-grua.

Anexo II - Quadros

Quadro A I - Especialização industrial por factor-chave de competitividade
(Diferenças face à média da estrutura de emprego na zona da OCDE, 1991)

FACTOR DE COMPETITIVIDADE	PORTUGAL	EUA	JAPÃO	ALEMANHA
RECUROS NATURAIS	+ 5,8	- 1,1	- 0,7	- 1,3
CUSTO DO TRABALHO	+ 27,9	- 1,2	0,0	- 3,0
ECONOMIAS DE ESCALA	- 7,0	- 1,9	+ 4,7	+ 2,9
DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO	- 24,1	+ 1,1	- 2,0	+ 2,1
I & D	-2,6	+ 3,1	- 2,0	- 0,7

Fonte: OCDE, “Politiques Industrielles dans les pays de l’OCDE – Tour d’horizon annuel 1994”; Quadros de Pessoal, MEES

Quadro A II – Principais indicadores financeiros das 40 maiores empresas no sector da construção entre 1999 e 2001

Indicador	1999	2000	2001
Volume Vendas (milhares de euros)	18930,17	20775,79	19927,03
Crescimento das vendas (1 ano)	2,60%	9,75%	-4,09%
Crescimento das vendas (3 anos)	18,96%	13,10%	5,27%
Lucros 2000 (milhares de euros)	1649,63	2574,19	1739,03
Crescimento dos lucros (1 ano) (%)	-29,10%	56,05%	-32,44%
Crescimento dos lucros (3 anos) (%)	-88,03%	-18,46%	5,42%
VAB	20908,35	21016,64	19112,66
VAB/Vendas	10,45%	1,16%	-4,09%
Resultados correntes	1786,71	3111,89	2544,38
Rentabilidade das vendas(%)	1,42	2,82	2,56
Rentabilidade do activo (%)	1,68	2,22	1,81
Rentabilidade dos capitais próprios (%)	6,65	9,10	6,96
Solvabilidade	0,42	0,42	0,38
Liquidez geral	1,57	1,55	1,78
Endividamento (%)	73,44	73,17	74,67
Número médio de trabalhadores	746,56	680,17	547,51
Produtividade	8,51	9,09	10,11

Fonte: Adaptado de revista Exame Junho 2002

Quadro A III – Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Avenidas

Lisboa Avenidas												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	122	161	184	227	242	256	258	253	262	259	257	275
Fev	122	160	189	223	245	259	258	254	262	256	257	280
Mar	136	164	193	222	249	260	257	253	261	254	258	282
Abr	146	166	196	228	251	262	257	253	261	253	259	285
Mai	150	165	199	228	252	263	256	253	261	255	259	290
Jun	150	163	207	229	250	264	243	254	256	255	259	301
Jul	150	197	210	224	254	265	234	259	255	255	262	313
Ago	160	172	213	218	255	265	245	261	256	254	265	312
Set	162	179	212	225	256	264	251	261	257	255	268	312
Out	164	182	212	228	257	262	253	262	264	255	270	312
Nov	161	184	215	234	255	259	253	265	262	255	272	312
Dez	160	185	226	237	255	259	253	264	262	256	274	313
Média	148,58	173,17	204,67	226,92	251,75	261,50	251,50	257,67	259,92	255,17	263,33	298,92

Fonte: Adaptado de Pinheiro, J. et al (2000)

Quadro A IV - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa P. Real Rato S. Bento

Lisboa P. Real Rato S.Bento												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	133	162	176	210	228	235	230	236	243	254	278	283
Fev	133	163	178	219	228	233	230	236	245	256	280	283
Mar	133	163	180	220	230	232	231	236	247	261	280	283
Abr	134	168	184	223	235	236	231	236	246	263	282	283
Mai	143	157	185	224	238	236	230	236	245	264	277	285
Jun	145	159	185	224	238	235	232	237	243	265	280	287
Jul	148	164	186	215	241	236	230	239	250	265	281	288
Ago	150	165	193	214	242	237	233	240	253	268	280	288
Set	152	167	196	224	241	222	235	242	255	270	280	288
Out	154	171	198	227	241	228	236	243	254	272	279	288
Nov	157	172	203	230	239	229	236	242	253	273	281	288
Dez	159	171	196	196	237	230	236	242	253	273	282	289
Média	145,08	165,17	188,33	218,83	236,50	232,42	232,50	238,75	248,92	265,33	280,00	286,08

Fonte: Idem

Quadro A V - - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Lapa-Estrela

Lisboa Lapa Estrela												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	140	183	205	257	251	280	258	259	266	272	293	308
Fev	145	182	208	261	264	277	258	259	268	276	293	308
Mar	145	185	211	259	270	274	258	258	268	282	289	308
Abr	157	187	215	260	276	272	258	258	275	285	288	308
Mai	157	188	239	257	279	273	256	258	271	281	290	308
Jun	160	192	232	251	274	269	261	258	269	284	291	309
Jul	163	198	230	238	279	268	259	262	269	286	297	310
Ago	165	195	236	239	282	267	260	264	269	287	292	311
Set	171	198	239	246	282	266	261	263	269	287	298	312
Out	173	198	239	250	281	264	261	262	269	289	304	312
Nov	178	199	238	251	282	260	260	271	271	290	310	312
Dez	181	201	241	251	281	259	259	269	272	292	310	312
Média	161,25	192,17	227,75	251,67	275,08	269,08	259,08	261,75	269,67	284,25	296,25	309,83

Fonte: Ibidem

Quadro A VI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Graça

Lisboa Graça												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	80	116	144	163	171	209	202	202	217	219	215	244
Fev	80	116	146	165	171	208	202	202	217	218	215	245
Mar	95	120	149	166	172	207	202	202	218	218	215	245
Abr	95	122	150	166	171	204	202	202	219	217	215	245
Mai	102	124	152	165	170	204	204	202	216	216	216	245
Jun	102	125	152	165	177	201	204	204	220	216	216	241
Jul	106	133	152	166	193	201	204	207	223	215	216	239
Ago	108	138	152	167	201	201	203	211	225	214	217	238
Set	110	139	158	168	206	203	202	212	226	214	224	237
Out	113	141	161	168	207	205	203	211	223	214	233	239
Nov	118	141	163	170	206	201	202	215	221	215	238	258
Dez	117	143	164	170	207	201	202	216	220	215	242	268
Média	102,17	129,83	153,58	166,58	187,67	203,75	202,67	207,17	220,42	215,92	221,83	245,33

Fonte: Ibidem

Quadro A VII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Pç. Espanha-Sete Rios

Lisboa Pç. Espanha Sete-Rios												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	113	143	167	200	206	232	238	236	251	249	265	281
Fev	113	143	167	205	211	230	241	236	254	250	266	282
Mar	121	144	168	205	216	232	242	241	256	255	266	283
Abr	129	145	168	207	216	234	243	243	255	261	266	283
Mai	133	145	169	204	216	234	244	244	256	261	266	283
Jun	137	145	170	200	219	234	239	247	254	261	269	281
Jul	137	149	170	195	224	236	233	252	256	261	271	280
Ago	137	154	175	195	226	237	235	251	253	261	274	284
Set	140	158	181	205	230	245	235	251	252	262	275	286
Out	144	162	183	210	230	244	236	251	252	263	276	287
Nov	143	164	184	210	230	245	236	251	251	264	278	287
Dez	143	166	195	210	230	233	237	251	251	264	280	287
Média	132,50	151,50	174,75	203,83	221,17	236,33	238,25	246,17	253,42	259,33	271,00	283,67

Fonte: Ibidem

Quadro A VIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Campo de Ourique

Lisboa Campo Ourique												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	100	130	157	194	215	235	218	223	233	240	228	253
Fev	100	129	161	202	211	235	219	223	234	241	228	254
Mar	107	131	164	205	214	232	220	222	236	241	228	255
Abr	112	132	166	204	214	229	220	222	238	241	229	267
Mai	113	134	169	203	214	225	222	222	237	237	232	273
Jun	120	133	172	204	214	221	225	224	241	234	237	280
Jul	117	137	173	199	220	222	222	226	243	233	241	281
Ago	122	141	177	197	223	222	223	226	244	232	244	280
Set	125	142	180	212	229	219	224	228	244	233	245	281
Out	129	146	180	220	232	219	224	231	242	230	247	282
Nov	130	149	182	217	232	218	224	231	241	228	255	282
Dez	130	152	184	218	235	218	224	233	241	228	257	281
Média	117,08	138,00	172,08	206,25	221,08	224,58	222,08	225,92	239,50	234,83	239,25	272,42

Fonte: Ibidem

Quadro A IX - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Parque Eduardo VII

Lisboa parque Eduardo VII												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	130	174	201	246	237	256	253	248	252	271	271	275
Fev	130	176	204	238	238	257	253	248	255	275	273	276
Mar	142	179	204	233	240	258	253	247	257	277	275	276
Abr	150	181	202	232	240	261	253	246	257	278	276	276
Mai	150	177	201	231	240	252	251	246	258	275	270	279
Jun	150	175	205	227	239	247	251	246	258	274	267	281
Jul	154	181	207	228	243	245	251	249	259	273	265	282
Ago	155	184	215	229	243	244	251	251	259	272	269	288
Set	150	195	225	233	248	249	251	252	259	270	271	291
Out	167	198	223	235	248	248	250	253	265	270	272	292
Nov	171	198	225	238	252	251	249	254	267	270	273	293
Dez	170	198	235	239	254	252	249	252	268	270	274	293
Média	151,58	184,67	212,25	234,08	243,50	251,67	251,25	249,33	259,50	272,92	271,33	283,50

Fonte: Ibidem

Quadro A X - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Castelo / Alfama

Lisboa Castelo Alfama												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	160	162	152	186	183	202	210	222	240	243	240	248
Fev	160	156	151	187	180	201	211	223	242	243	239	249
Mar	160	151	152	183	180	198	211	225	243	242	238	249
Abr	160	147	153	185	180	210	211	227	243	241	238	249
Mai	160	143	153	180	180	194	212	228	243	240	234	249
Jun	164	148	156	175	184	197	212	228	243	240	233	249
Jul	160	154	157	169	200	198	216	231	243	240	236	249
Ago	170	158	169	174	203	199	218	233	241	240	240	250
Set	175	159	175	177	203	201	219	235	240	240	242	250
Out	175	158	178	176	203	204	219	239	243	242	243	250
Nov	168	158	178	185	202	206	220	239	244	242	244	250
Dez	164	154	184	188	203	208	221	241	244	241	246	251
Média	164,67	154,00	163,17	180,42	191,75	201,50	215,00	230,92	242,42	241,17	239,42	249,42

Fonte: Ibidem

Quadro A XI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Benfica

	Lisboa Benfica											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	90	130	136	149	166	186	196	204	208	211	212	225
Fev	90	128	137	149	172	186	197	204	208	211	212	226
Mar	100	128	138	148	177	185	197	205	209	212	212	227
Abr	118	125	138	150	178	185	197	206	211	212	213	227
Mai	105	122	137	149	179	184	200	206	212	210	214	229
Jun	110	123	138	147	178	185	201	205	212	207	215	239
Jul	110	127	139	148	177	188	201	209	212	208	217	243
Ago	112	129	142	147	177	189	201	211	213	209	220	245
Set	115	130	145	150	180	191	201	211	213	210	221	246
Out	125	132	148	151	182	191	202	212	212	210	221	247
Nov	131	132	148	164	182	193	203	213	211	212	221	247
Dez	132	135	150	169	185	195	204	211	211	212	222	248
Média	111,50	128,42	141,33	151,75	177,75	188,17	200,00	208,08	211,00	210,33	216,67	237,42

Fonte: Ibidem

Quadro A XII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Olivais

	Lisboa Olivais											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	85	104	119	136	131	138	144	150	174	186	221	250
Fev	85	105	120	131	131	138	145	150	174	189	223	252
Mar	92	106	121	130	131	139	145	150	176	191	224	253
Abr	95	106	121	128	131	140	146	150	176	192	224	254
Mai	95	106	121	129	131	141	147	150	170	198	224	256
Jun	90	109	119	130	133	143	147	149	167	201	229	256
Jul	90	115	118	129	134	144	148	150	173	204	231	256
Ago	92	119	120	130	134	144	149	158	176	205	236	257
Set	95	118	123	132	136	149	149	166	178	206	238	258
Out	98	119	124	132	138	145	149	172	184	208	240	258
Nov	102	119	124	132	138	144	149	172	187	210	244	258
Dez	103	119	132	132	138	144	149	175	189	217	246	258
Média	93,50	112,08	121,83	130,92	133,83	142,42	147,25	157,67	177,00	200,58	231,67	255,50

Fonte: Ibidem

Quadro A XIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Amoreiras/Rato

Lisboa Amoreiras Rato												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	90	116	126	164	165	178	190	197	201	217	216	234
Fev	91	115	126	166	164	179	191	197	204	220	215	235
Mar	102	115	130	165	164	180	191	197	210	221	214	236
Abr	102	115	132	166	164	182	192	197	210	220	213	236
Mai	105	120	136	162	164	174	196	197	209	221	211	237
Jun	110	125	144	158	168	176	197	196	210	221	211	234
Jul	108	126	148	154	168	178	198	200	210	221	218	244
Ago	110	127	150	155	168	179	197	200	208	213	217	245
Set	114	127	151	158	173	183	197	200	207	215	221	246
Out	115	127	157	160	173	186	197	201	212	216	223	246
Nov	118	127	157	162	179	188	196	201	214	217	227	246
Dez	118	126	159	163	180	189	196	201	216	216	232	246
Média	106,92	122,17	143,00	161,08	169,17	181,00	194,83	198,67	209,25	218,17	218,17	240,42

Fonte: Ibidem

Quadro A XIV - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Restelo

Lisboa Restelo												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	100	133	175	211	233	238	238	228	243	247	251	265
Fev	102	133	178	213	238	242	238	228	242	248	251	267
Mar	105	138	179	211	240	240	238	227	245	248	253	268
Abr	105	143	181	213	240	239	238	227	242	248	254	268
Mai	110	148	185	214	240	234	237	230	242	248	255	269
Jun	112	155	197	215	238	235	236	233	244	249	256	270
Jul	115	161	204	207	237	234	233	236	245	250	256	274
Ago	116	164	206	219	239	234	231	238	245	250	259	275
Set	120	165	200	228	244	230	230	241	245	250	261	276
Out	125	168	202	232	244	231	229	244	246	250	261	278
Nov	130	171	200	233	243	235	230	245	246	251	259	278
Dez	132	173	203	233	229	237	230	244	246	251	260	278
Média	114,33	154,33	192,50	219,08	238,75	235,75	234,00	235,08	244,25	249,17	256,33	272,17

Fonte: Ibidem

Quadro A XV - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Alcântara-Belém-Ajuda

	Lisboa Alcântara Belém Ajuda											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	90	116	126	164	165	178	190	197	201	217	216	234
Fev	91	115	126	166	164	179	191	197	204	220	215	235
Mar	102	115	130	165	164	180	191	197	210	221	214	236
Abr	102	115	132	166	164	182	192	197	210	220	213	236
Mai	105	120	136	162	164	174	196	197	209	221	211	237
Jun	110	125	144	158	168	176	197	196	210	221	211	234
Jul	108	126	148	154	168	178	198	200	210	221	218	244
Ago	110	127	150	155	168	179	197	200	208	213	217	245
Set	114	127	151	158	173	183	197	200	207	215	221	246
Out	115	127	157	160	173	186	197	201	212	216	223	246
Nov	118	127	157	162	179	188	196	201	214	217	227	246
Dez	118	126	159	163	180	189	196	201	216	216	232	246
Média	106,92	122,17	143,00	161,08	169,17	181,00	194,83	198,67	209,25	218,17	218,17	240,42

Fonte: Ibidem

Quadro A XVI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa – Campo Grande Lumiar

	Lisboa Campo Grande Lumiar											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	100	133	175	211	233	238	238	228	243	247	251	265
Fev	102	133	178	213	238	242	238	228	242	248	251	267
Mar	105	138	179	211	240	240	238	227	245	248	253	268
Abr	105	143	181	213	240	239	238	227	242	248	254	268
Mai	110	148	185	214	240	234	237	230	242	248	255	269
Jun	112	155	197	215	238	235	236	233	244	249	256	270
Jul	115	161	204	207	237	234	233	236	245	250	256	274
Ago	116	164	206	219	239	234	231	238	245	250	259	275
Set	120	165	200	228	244	230	230	241	245	250	261	276
Out	125	168	202	232	244	231	229	244	246	250	261	278
Nov	130	171	200	233	243	235	230	245	246	251	259	278
Dez	132	173	203	233	229	237	230	244	246	251	260	278
Média	114,33	154,33	192,50	219,08	238,75	235,75	234,00	235,08	244,25	249,17	256,33	272,17

Fonte: Ibidem

Quadro A XVII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Lisboa Areeiro Alameda

	Lisboa Areeiro Alameda											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	101	137	160	201	219	243	241	215	224	226	226	252
Fev	110	135	160	208	229	242	241	215	223	226	226	253
Mar	110	138	164	210	236	242	242	218	223	228	226	253
Abr	118	139	167	211	239	243	242	219	222	228	226	262
Mai	120	138	169	210	240	228	239	219	221	229	223	267
Jun	120	139	173	208	241	225	231	221	224	227	226	271
Jul	120	144	175	209	244	225	226	224	227	227	234	273
Ago	125	149	175	208	246	225	222	226	228	224	241	275
Set	130	150	175	209	244	229	220	225	229	223	244	276
Out	134	153	179	209	244	230	220	225	227	223	246	276
Nov	136	156	181	215	244	236	218	227	226	223	247	276
Dez	136	159	192	218	243	239	217	226	226	226	250	277
Média	121,67	144,75	172,50	209,67	239,08	233,92	229,92	221,67	225,00	225,83	234,58	267,58

Fonte: Ibidem

Quadro A XVIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Algés - Miraflores

Algés Miraflores												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	87	109	132	162	171	184	187	190	203	211	225	225
Fev	87	109	132	177	177	183	187	190	204	212	225	225
Mar	87	112	134	185	177	185	187	189	204	218	226	225
Abr	88	113	135	188	176	191	187	194	204	221	225	226
Mai	90	115	135	181	175	193	185	197	204	224	225	228
Jun	94	117	139	177	175	192	186	196	204	224	225	230
Jul	97	122	144	169	175	191	190	198	204	225	223	231
Ago	100	123	147	174	175	190	190	199	205	225	223	232
Set	105	127	148	173	178	190	190	201	205	225	223	232
Out	110	128	154	172	178	188	190	203	206	225	223	232
Nov	110	130	154	170	178	188	191	202	208	226	223	232
Dez	110	132	158	169	180	188	191	203	209	225	224	232
Média	97,08	119,75	142,67	174,75	176,25	188,58	188,42	196,83	205,00	221,75	224,17	229,17

Fonte: Ibidem

Quadro A XIX - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Costa Caparica

Costa Caparica												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	100	126	147	135	139	137	154	157	172	194	210	217
Fev	100	127	148	125	139	142	154	157	172	194	210	217
Mar	100	125	149	120	139	145	154	157	172	194	213	217
Abr	100	124	150	124	139	147	154	157	172	196	214	217
Mai	105	121	150	124	139	137	148	157	176	197	215	219
Jun	120	121	152	123	140	139	144	161	180	198	215	221
Jul	120	131	153	124	139	142	152	170	182	198	214	222
Ago	120	140	153	123	139	144	156	174	183	203	213	224
Set	125	139	153	127	137	150	158	176	184	205	213	225
Out	118	144	153	126	136	152	158	177	189	207	214	225
Nov	112	144	151	133	135	152	157	174	192	208	214	225
Dez	125	147	137	137	135	153	157	173	193	209	216	225
Média	112,08	132,42	149,67	126,75	138,00	145,00	153,83	165,83	180,58	200,25	213,42	221,17

Fonte: Ibidem

Quadro A XX - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Almada

Almada												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	78	99	103	118	115	126	140	138	136	150	163	155
Fev	78	98	105	117	117	128	141	137	136	150	163	154
Mar	80	98	105	116	118	134	141	138	136	150	163	154
Abr	80	98	105	116	118	137	141	138	137	153	163	154
Mai	83	97	105	116	118	134	141	138	139	164	161	162
Jun	85	97	105	114	120	135	141	137	142	169	160	176
Jul	90	100	105	113	120	135	141	137	144	169	159	183
Ago	95	99	105	113	121	135	141	136	145	163	159	184
Set	96	101	107	112	121	135	141	136	145	161	159	185
Out	96	100	108	111	123	136	141	136	147	162	161	185
Nov	100	100	108	111	125	138	140	136	148	163	162	185
Dez	100	100	112	112	126	139	139	136	149	163	157	188
Média	88,42	98,92	106,08	114,08	120,17	134,33	140,67	136,92	142,00	159,75	160,83	172,08

Fonte: Ibidem

Quadro A XXI - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Oeiras

Oeiras												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	76	107	133	146	154	161	165	172	179	200	207	224
Fev	76	111	135	149	159	163	166	172	181	199	207	228
Mar	78	112	135	150	165	161	166	172	183	200	207	230
Abr	87	114	137	151	165	159	167	171	183	201	209	238
Mai	90	117	138	149	165	157	169	171	179	204	210	243
Jun	93	118	140	151	159	161	170	169	181	204	211	243
Jul	94	124	141	152	156	164	169	169	188	204	213	243
Ago	97	128	145	149	154	165	171	170	192	203	215	244
Set	100	129	147	153	155	166	172	170	194	204	217	243
Out	110	129	150	155	155	166	172	174	196	205	218	249
Nov	108	128	149	155	157	165	172	173	197	206	218	252
Dez	106	130	148	154	159	165	172	173	200	206	220	253
Média	92,92	120,58	141,50	151,17	158,58	162,75	169,25	171,33	187,75	203,00	212,67	240,83

Fonte: Ibidem

Quadro A XXII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Sintra

	Sintra											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	73	91	119	154	141	153	157	146	145	174	180	198
Fev	73	97	118	149	148	154	157	144	146	176	179	196
Mar	75	93	127	146	149	146	156	144	147	177	179	195
Abr	84	96	122	150	150	143	156	143	147	180	179	194
Mai	82	99	125	145	150	145	151	143	149	181	182	195
Jun	82	100	127	134	151	153	149	143	158	180	185	198
Jul	78	98	129	120	151	155	150	144	162	180	190	199
Ago	83	97	134	119	151	156	147	145	166	180	192	200
Set	83	107	136	124	149	159	146	145	168	178	193	199
Out	84	113	137	125	148	161	145	145	170	178	193	198
Nov	86	118	138	134	148	159	146	150	171	179	195	198
Dez	87	122	139	138	153	157	146	147	172	180	197	198
Média	80,83	102,58	129,25	136,50	149,08	153,42	150,50	144,92	158,42	178,58	187,00	197,33

Fonte: Ibidem

Quadro A XXIII - Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Sesimbra

	Sesimbra											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	100	115	147	135	145	147	161	164	170	183	181	194
Fev	100	115	149	135	141	148	161	164	170	183	181	194
Mar	100	114	150	135	140	152	163	163	171	183	181	194
Abr	100	114	151	135	140	154	164	163	172	183	181	194
Mai	100	114	151	140	140	152	158	163	173	182	181	194
Jun	100	115	150	136	139	158	159	163	175	181	181	196
Jul	105	121	140	133	137	160	163	167	176	181	181	197
Ago	105	129	135	133	136	161	165	168	177	181	186	198
Set	115	131	133	139	143	161	166	169	177	181	188	198
Out	116	129	132	142	146	160	167	169	180	181	191	198
Nov	115	134	135	143	147	160	165	170	182	181	193	198
Dez	115	148	135	144	147	161	164	170	183	181	194	198
Média	105,92	123,25	142,33	137,50	141,75	156,17	163,00	166,08	175,50	181,75	184,92	196,08

Fonte: Ibidem

Quadro A XXIV - Preço médio m2 de habitação entre 1994-1999 – zona Barreiro

Barreiro												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan							144	157	160	160	164	177
Fev							149	157	160	161	167	177
Mar							152	157	160	162	166	177
Abr							153	157	161	162	167	176
Mai							154	157	161	163	169	175
Jun							155	156	161	163	170	176
Jul							155	157	161	163	170	178
Ago							156	158	161	164	170	180
Set							156	158	160	164	170	181
Out							157	158	160	164	171	182
Nov							156	158	160	164	174	182
Dez							156	159	160	164	176	182
Média	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	153,58	157,42	160,42	162,83	169,50	178,58

Fonte: Ibidem

Quadro A XXV- Preço médio m2 de habitação entre 1988-1999 – zona Setúbal

Setúbal												
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Jan	73	95	98	111	119	125	129	130	147	147	133	158
Fev	73	98	104	115	121	126	129	130	148	148	133	172
Mar	73	92	107	117	122	127	129	129	149	146	133	179
Abr	73	89	109	118	122	127	129	128	149	145	133	182
Mai	73	87	109	116	122	127	129	128	150	136	133	184
Jun	73	87	109	116	123	127	131	129	147	131	133	193
Jul	73	89	109	108	122	127	132	132	145	129	133	198
Ago	73	90	109	109	121	127	133	133	144	128	133	200
Set	73	90	109	112	121	127	133	134	144	133	133	201
Out	73	90	109	114	123	127	133	134	146	132	143	202
Nov	81	90	111	116	124	128	131	141	147	131	148	202
Dez	89	95	111	118	125	129	130	145	147	132	155	201
Média	75,00	91,00	107,83	114,17	122,08	127,00	130,67	132,75	146,92	136,50	136,92	189,33

Fonte: Ibidem

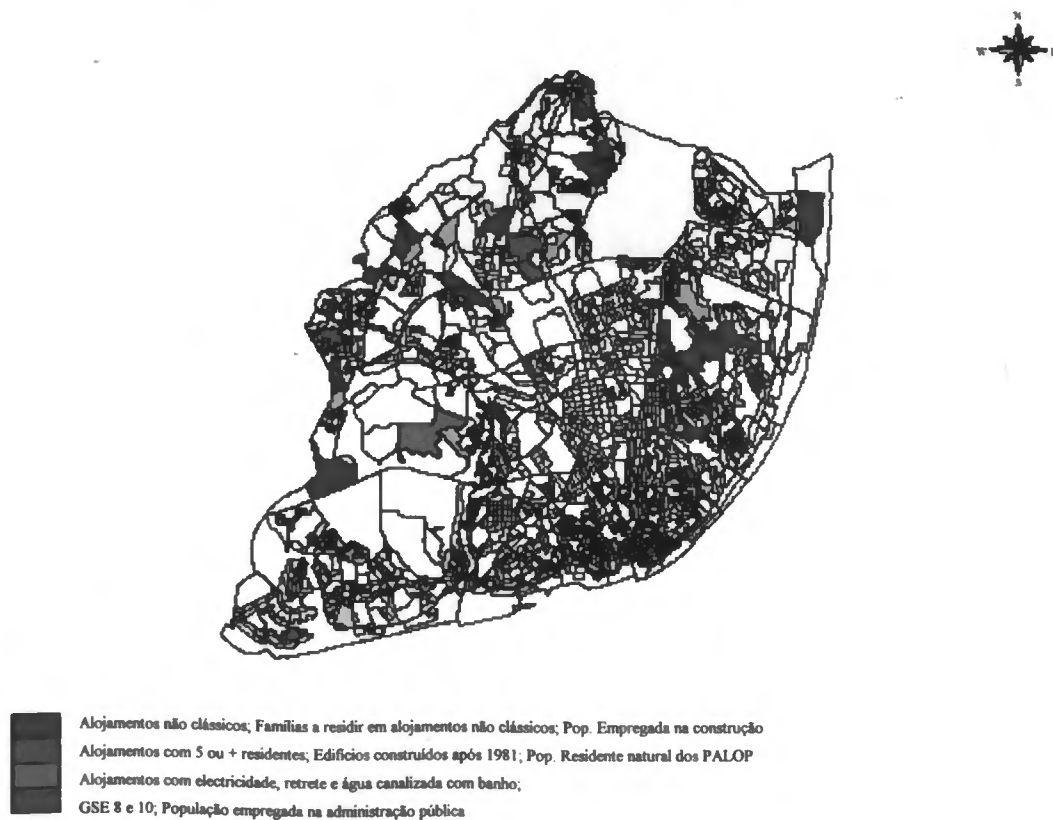
Quadro A XXVI– Dimensão de segmentos de mercado de habitação

	Amostra	Alojamento Clássico		Quintas, Moradias c/ Terreno		Inovador (Loft)	
		Normal	Condomínio Fechado	Normal	Condomínio Fechado	Normal	Condomínio Fechado
Zona Urbana	41	28	2	10		0	1
Zona não Urbana	19	3	5	10		0	0
	Dimensão (%)	51,7%	11,7%	33,3%	1,7%	0,0%	1,7%
	Dimensão Segmento Individual	63,3%		35,0%		1,7%	

Fonte: Adaptado de Jornal Expresso, caderno “Expresso Imobiliário”, Edição 1555 (2002)

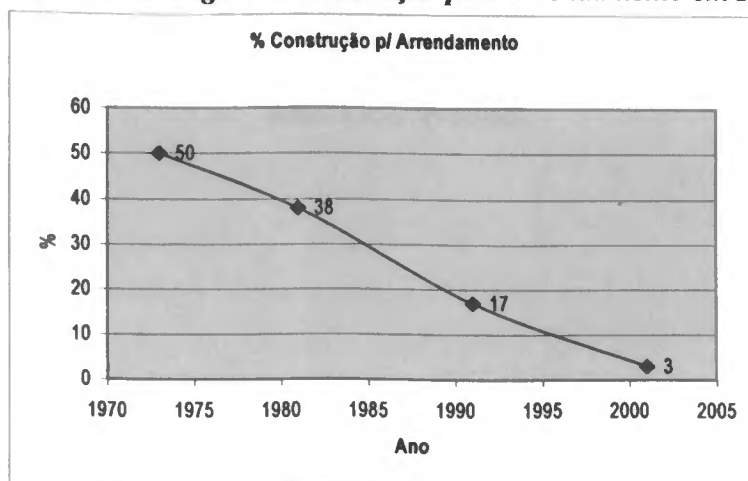
Anexo III - Figuras

Figura A I– Precariedade habitacional na zona de Lisboa



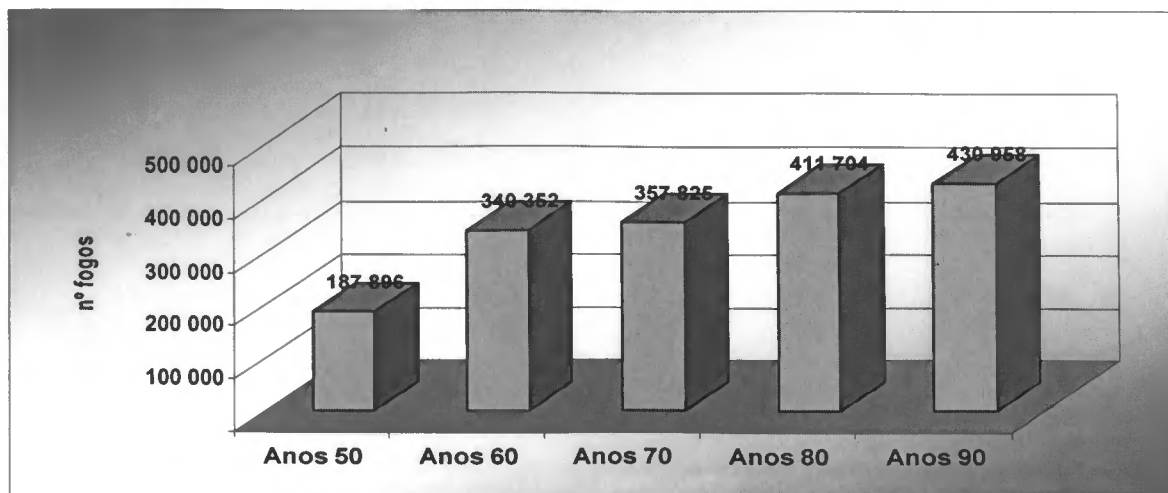
Fonte: Tipologia sócio-económica das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto 1999, INE

Figura A II - Percentagem de Construção para arrendamento em Portugal



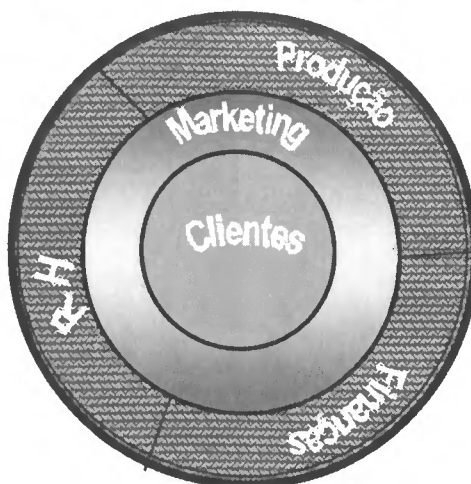
Fonte: Estatísticas da Habitação, INE

Figura A III - Construção licenciada em Portugal entre 1950 e 1999



Fonte: Estatísticas da construção, INE, 1995

Figura A IV – Marketing Integrado



Fonte: Kotler, P. (2000)

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

- Abrantes, V. (1998), A actividade da construção: regulamentação, técnicas e custos, fiscalidade e apoios na construção e na habitação, in: Conselho Económico e Social (1998), *Colóquio "A Política de Habitação"*, Conselho Económico e Social, Lisboa
- Alexander, C. (1979), *Função da arquitectura moderna*, Edições Salvat, Rio de Janeiro
- André, M. (1998), *Relações entre satisfação dos clientes e resultados do negócio*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade de Coimbra
- Andrews, K. (1980), The Concept of Corporate Strategy in: Quinn, J.; Mintzberg, H.; Ghoshal, S. (1999), *The Strategy Process*, pp.51-60, Prentice Hall, New York
- Ansoff, H. (1965), *Corporate Strategy*, Mc-Graw Hill, New York
- Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (1994), *A construção na viragem do século. Perspectivas de evolução 1994-1999*, ANEOP, Lisboa
- Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (2000), Taxas de juro reflectem-se de forma negativa in: *Tendências de gestão imobiliária*, Vida Económica (2000), Lisboa
- Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (2000), Construção: Os anos da viragem Tendências 2000-2004, in: *Tendências de gestão imobiliária*, Vida Económica (2000), Lisboa
- Branco, J. (1995), *Prontuário para o director de obras*, Coopécnica/EPGE, Lisboa
- Brito, J. M. (1986), *Condicionamento industrial: O processo da fábrica de pneus Alter – Um caso exemplar*, Estudos de Economia, vol. VI, n.º 4, pp. 479-494, Lisboa
- Cabral, L. (2000), *Economia industrial*, Mc-Graw Hill de Portugal, Amadora

Cabrita, A. (1995), *O Homem e a Casa: Definição Individual e Social da Qualidade da Habitação*, Laboratório Nacional de Engenharia Civil, Lisboa

Caderno Expresso Imobiliário (2002), *Jornal Expresso*, Edição 1555, pp. 2-6

Camille, V. (1991), *Marketing Integrado, Chave da Competitividade Industrial*, Monitor Projectos e Edições, Lisboa

Coutinho, L. (1998), Intervenção de Sua Excelência, a Secretária de Estado da Habitação e Comunicações, in: Conselho Económico e Social (1998), *Colóquio "A Política de Habitação"*, Conselho Económico e Social, Lisboa

Fernandez, J.; Hochheim, N., (2001), *Localização Habitacional e Ciclo de Vida Familiar*, Universidade de Santa Catarina, Brasil

Fonseca, J. (1998), *"O paradoxo da inovação empresarial"*, Edições Metáfora, Queijas

Freire, A (2000), *Inovação – Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa

Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia (1995), *A indústria portuguesa horizonte 2015 evolução e prospectiva*, MIE, GEPIE, Lisboa

Godinho, M. (1999), Inquérito à Inovação em Portugal: Diversidade de Abordagem e Resultados, in: Godinho, M. ; Caraça, J (1999), *O Futuro Tecnológico - Perspectivas para a inovação em Portugal*, Celta Editora, Oeiras

Gonçalves, F. (1999), A Transição da Economia Industrial para a Economia do Conhecimento: O papel da Política Científica e Tecnológica, in: Godinho, M. ; Caraça, J. (1999), *O Futuro Tecnológico - Perspectivas para a inovação em Portugal*, Celta Editora, Oeiras

Guimarães, R. (1998), Tendências na produção de conhecimento científico e tecnológico: continuidade ou ruptura, in: Godinho, M. ; Caraça, J. (1999), *O Futuro Tecnológico - Perspectivas para a inovação em Portugal*, Celta Editora, Oeiras

Helfer, J. ;Orsoni, J. (1996), *Marketing*, Edições Sílabo, Lisboa

Instituto Nacional de Estatística (1992), *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE – Rev. 2)*, Ed. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

Instituto Nacional de Estatística (1999), *Estatísticas da Construção de edifícios Licenciamento/Habitação*, Ed. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

Instituto Nacional de Estatística (2000), *O inquérito à Habitação 1998*, Ed. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

Instituto Nacional de Estatística (2002), *Taxas de juro Implícitas no Crédito à Habitação*, Ed. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

Instituto Nacional de Estatística (2002), *Sistema de Indicadores de Preços na Construção e Habitação*, Ed. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

Kasper, W. (2000), Economia Espacial, in: Henderson, D.; Neves, J., *Enciclopédia de Economia*, Principia, Lisboa

Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing*, Prentice Hall, São Paulo

Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, Mc-Graw Hill, Lisboa

Lança, I. (1999), Convergência e padrão de competitividade em Portugal: sucesso económico e debilidades tecnológicas, in: Godinho, M. ; Caraça, J. (1999), *O Futuro Tecnológico - Perspectivas para a inovação em Portugal*, Celta Editora, Oeiras

Lemos, A. (1914) , *Contribuição para o estudo da higiene das ilhas do Porto*, Porto

- Levitt, T. (1965), *Exploit the product life cycle*, Harvard Business Review, Harvard University
- Lindon, D. ; Lendrevie, J. ; Rodrigues, J. ; Dionísio, P.(1999), *Mercator Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Lopes, A. (2000), Habitação in: Henderson, D.; Neves, J., *Enciclopédia de Economia*, Principia, Lisboa
- Lopes, E.; Grilo, M.; Nazareth, J; Aguiar, J.; Gomes, J.; Amaral, J. (1989), *Portugal e o desafio dos anos 90*, Instituto do Humanismo e Editorial Presença, Lisboa
- Lopes, J. (2001), A competitividade da economia portuguesa, in: revista “*O Economista*”, pp. 26-27, Lisboa
- Lopes, J. (1998), Intervenção do Presidente do Conselho Económico e Social, in: *Colóquio “A Política de Habitação”*, Conselho Económico e Social, Lisboa
- Martinet, A. (1992), *Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa
- Martins, P. (1996), “*Cooperação tecnológica: A experiência dos maiores investidores em I&D em Portugal*”, dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Ciência e Tecnologia
- Mateus, A; Brandão de Brito, J.M.; Martins, V. (1995), *Portugal XXI – Cenários de Desenvolvimento*, Fórum de Administradores de Empresas, Bertrand Editora, Lisboa
- Mendes, C. (1998), Análise da situação actual: evolução recente, perspectivas, in: Conselho Económico e Social (1998), *Colóquio “A Política de Habitação”*, Conselho Económico e Social, Lisboa
- Morledge, R. (2001), Marketing – A Solution to Construction Market Failure?, in: *International Journal for Construction Marketing*, Oxford Brookes University, Oxford



Neto, T. (2001), "*As tecnologias de informação na função comercial. A aplicação de modelos DATA WAREHOUSE*", dissertação de mestrado em Economia e Gestão da Ciência e Tecnologia, Universidade Técnica de Lisboa

Oliveira, C. (1998), *Os factores determinantes da satisfação pós-ocupacional de usuários de ambientes residenciais*, Dissertação de Mestrado, UFCC

Pickvance, C. (1974), *Life Cycle, housing tenure and residential mobility: a path analytic approach*, in: *Urban Studies*, n.º 11:171-188

Pinheiro, J.; Curado, J. (2000), *Mercado Imobiliário em Portugal 1988-1999*, Confidencial Imobiliário, Algés

Porter, M.E. (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*, in: Quinn, J.; Mintzberg, H.; Ghoshal, S. (1999), *The Strategy Process*, pp. 60-69, Prentice Hall, New York.

Porter, M (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York

Quinn, J. (1980), *Strategies for Change*, in: Quinn, J.; Mintzberg, H.; Ghoshal, S. (1999), *The Strategy Process*, pp. 5-13, Prentice Hall, New York.

Quintela, A. (1984), *Introdução à Engenharia Civil*, Instituto Superior Técnico, Lisboa

Ribault, J.; Martinet, B.; Lebidois D. (1995), *A Gestão das Tecnologias*, Publicações Dom Quixote, Lisboa

Rodrigues, M.; Dionísio, P.; Esperança, J.; Rodrigues, J. (2000), *Strategor, Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa

Rogers, E. (1962), *The Diffusion of Innovations*, Free Press, New York

- Romão, A. (1992), *Pesquisa de Mercados*, Colecção Estratégia de Exportação, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa
- Rosário, J. (1992), *Segmentação do Mercado Internacional*, in: Romão, A. (1992), pp. 123-182, *Pesquisa de Mercados*, Colecção Estratégia de Exportação, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa
- Rumelt, R. (1980), *Evaluating Business Strategie*, in: Quinn, J.; Mintzberg, H.; Ghoshal, S. (1999), *The Strategy Process*, pp. 91-100, Prentice Hall, New York.
- Santos, A. (1999), *Inovação de Produto: Factores Críticos de Sucesso*, in Godinho, M. ; Caraça, J. (1999), *O Futuro Tecnológico - Perspectivas para a inovação em Portugal*, Celta Editora, Oeiras
- Santos, C. (2002), *Obras perdem fôlego*, *Revista Exame*, acj, 7 Junho 2002, pp 63
- Serra, J. A. (1998), *Relatório de Suporte ao Parecer sobre a Agenda 2000 da União Europeia*, in: *Parecer sobre a Agenda 2000*, Conselho Económico e Social, Lisboa
- Silva, A. (1999), *Os constrangimentos da política de habitação em Portugal na actualidade*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Planeamento Regional e Urbano, Universidade Técnica de Lisboa
- Silva, C. (1998), *Política de habitação: análise da situação actual*, in: Colóquio “A Política de Habitação”, Conselho Económico e Social, Lisboa
- Soares, E. (2000), *Sector da construção com crescimento de 3%*, in: *Tendências de gestão imobiliária*, Vida Económica (2000), Lisboa
- Vert, C. (1991), *Marketing integrado, chave de competitividade industrial*, Monitor – Projectos e Edições Lda, Lisboa